

Katedra: Tělesné výchovy
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Management sportovní

Využití metody Assessment centra k hodnocení
pracovníků

Use of the Assessment centre method for
assessment of employees

Bakalářská práce: 11 – FP – KTV – 396

Autor:

Barbora Dontová

Podpis:

.....

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant:

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
80	1	4	3	15	6

V Liberci dne: 20. 4. 2011

Čestné prohlášení

Název práce: Využití metody Assessment centra k hodnocení pracovníků
Jméno a příjmení autora: Barbora Dontová
Osobní číslo: P08000545

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil/a elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl/a jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 20. 4. 2011

Barbora Dontová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu této práce za jeho cenné připomínky a metodické vedení této práce.

Rovněž děkuji společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. za ochotu stát se modelovým příkladem této práce a společnosti NTI – consulting, s.r.o., která mi podala pomocnou ruku v náhledu do současných trendů realizace Assessment center.

V poslední řadě bych chtěla poděkovat panu Jakubovi Čermákovi za cenou podporu při tvorbě této práce.

Anotace

Využití metody Assessment centra k hodnocení pracovníků

Barbora Dontová

BP – 2011

Vedoucí práce:

Bakalářská práce s názvem „Využití metody Assessment centrum k hodnocení pracovníků“ přináší pohled na problematiku práce s lidskými zdroji v dnešních firmách. Hodnocení pracovníků je velice důležitou složkou personální činnosti a mimo cenné zpětné vazby, kterou zprostředkovává je i efektivním nástrojem zvýšení vnitřní motivace hodnoceného pracovníka. Assessment centrum je jednou ze specifických metod hodnocení pracovníků, kdy dochází k hodnocení více pracovníků najednou, za přítomnosti více hodnotitelů.

Přínosem celé práce je sestavený konkrétní model Assessment centra, který je variabilně strukturován, dle individuálních potřeb jeho zadavatele. Účastníky plánovaného hodnocení tvoří skupina TOP manažerů a klíčových zaměstnanců firmy. Cílem jeho aplikace je zmapování profesních a osobnostních charakteristik každého účastníka i úrovně celého týmu. Výstupem realizovaného assessment centra bude stanovení směrů a oblastí dalšího rozvoje v rovině jednotlivců i skupiny. Zjištěná fakta definují zaměření vzdělávacího projektu, který je v této firmě plánován, a dodají vstupní data pro sestavení souhrnného plánu práce s lidskými zdroji v této společnosti.

Klíčová slova

Hodnotící středisko, firma, TOP management, klíčový zaměstnanec, lidský zdroj, výstup, rozvoj, kompetenční model

Annotation

Use of the Assessment centre method for assessment of employees

Barbora Dontová

BP – 2011

Supervizor:

The Bachelor Degree Thesis “Use of the Assessment centre method for assessment of employees” focuses on the issues of human resources management in companies nowadays. Evaluation of workers is a key part of HR activities and besides valuable feedback which provides, is an effective instrument to increase an internal motivation of evaluated employee. Assessment Centre is one of the specific methods of evaluating worker, when more workers is evaluated at the same time, using more evaluators.

Contribution of the whole thesis is construction of specific model of the Assessment Center which is variably structured according to individual needs of his clients. Participants of planned assessment are group of TOP managers and key employees. Purpose of its application is monitoring professional and personal characteristics of each participant and the whole team as well. Output of Assessment Center will be determination of direction and the area of further development as for individuals as groups. These facts define the focus of an educational project planned by the company and give input data for the compilation of a comprehensive plan of work with human resources in this company.

Keywords

Company, TOP managers, Key Employee, Human Resources, Output, Development, Competency Model

Die Annotation

Die Ausnützung der Methode des Assessment Centres zur Bewertung der Arbeiter

Barbora Dontová

BP – 2011

Leiter des Werkes:

Die Studie mit der Name „Die Ausnützung der Methode des Assessment Centres zur Bewertung der Arbeiter“ behandelt über die Arbeit mit der Leute in Firmas heutzutage. Die Bewertung der Arbeiter ist eine sehr wichtige Teil der Personalistik. Die Bewertung vermittelt das Feedback und dabei hilft auch zur höhöre innere Motivation der Arbeiter. Assessment Centre ist eine von den spezifischen Methoden wie die Arbeiter zu bewerten. Bei dieser Bewertung ist mehr Arbeiter und auch mehr Bewertende.

Der Beitrag diese Studie ist das konkrete Model des Assessment Centre, das hat die variabilische Struktur nach dem Bedürfnis der Firma. Die TOP Manageren und grundsätzliche Arbeiter der Firma builden die Gruppe von der Teilnehmer des Assessment Centre. Das Ziel der Applikation des Assessment Centre ist die profesionale und persönliche Eigenschafften und das Niveau des Teams zu kartieren. Das Produkt des realisiertes Assessment Centres wird die Möglichkeit die Richtungen und Gebieten der weiteren Entwicklung zu feststellen. Das nicht nur von Einzelne, sondern auch für ganze Arbeitsgruppe. Die erwerbene Informationen definieren Spezialisierung des geplanten Ausbildungsprojekts und bringen die Eingangsdaten für die Konstruktion des zusammenfassendes Plans der Arbeit mit den Leuten in diese Firma.

Die Schlüsselwörter

Hodnotící středisko, die Firma, das TOP management, die grundsätzliche Arbeiter, der Arbeiter, das Produkt, die Entwicklung, das Kompetenzmodel

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	10
Úvod	11
1 Hlavní cíl bakalářské práce	13
Dílčí úkoly bakalářské práce	13
2 Hodnocení pracovníků jako součást personálního řízení	14
2.1 Proč hodnotit?	14
2.2 Předmět a kriteria hodnocení pracovníků	15
2.3 Využití hodnocení pracovníků	17
3 Metody hodnocení	20
3.1 Motivačně hodnotící pohovor	21
3.2 MBO (Management by Objectives)	21
3.3 Hodnocení na základě plnění norem	22
3.4 360° zpětná vazba	23
3.5 Mystery shopping	24
3.6 Assessment centrum	24
4 Definice metody Assessment centrum, její historie a perspektiva využití	25
4.1 Assessment centrum	25
4.2 Definice metody	25
4.3 Prvopočátky metody AC	26
4.4 Novodobá historie ve světě	27
4.5 Historie a současné využití AC v ČR	28
4.6 Perspektiva metody AC a její trendy do budoucna	30
5 Oblasti využití Assessment centra jakožto hodnotícího střediska	34
5.1 Assessment centrum za účelem výběru pracovníků	34
5.2 Diagnostické Assessment centrum	36
5.3 Rozvojové Assessment centrum	37
5.4 Certifikace	37
5.5 AC jako tréninková metoda	38
6 Základní principy AC	40
6.1 Princip vícero očí	40
6.2 Princip různého úhlu pohledu	40
6.3 Princip zaznamenávání změny v čase	41
6.4 Zásady kvality užitých metod AC	41
7 Metody AC	43

7.1	Individuální metody	43
7.2	Skupinové metody	44
7.3	Psychodiagnostické testy	45
7.4	Sociometrické testy	46
8	Assessment centrum v personální praxi podniku RETOS VARNSDORF s.r.o.	48
8.1	Charakteristika společnosti	48
8.2	Cílová skupina	49
8.3	Zaměření AC.....	50
8.4	Užité metody.....	51
8.5	Hodnotitelé.....	52
8.6	Organizační zajištění AC	54
8.7	Kompetenční model jednotlivců i skupiny	55
8.8	Realizace modelového Assessment centra.....	56
9	Výstupy z aplikovaného AC a jejich využití.....	62
9.1	Výstupy jednotlivce a jejich využití	62
9.2	Výstupy týmu a jejich využití	64
10	Závěr.....	66
11	Seznam literatury	68
12	Přílohy	69
	Příloha 1.....	70
	Příloha 2.....	71
	Příloha 3.....	73
	Příloha 4.....	75
	Příloha 5.....	77
	Příloha 6.....	79

Seznam použitých zkratek a symbolů

%	-	procento
AC	-	Assessment centrum
atd.	-	a tak dále
č.	-	číslo
ČR	-	Česká republika
DC	-	Development centrum
Kč	-	Koruna česká
např.	-	například
obr.	-	obrázek
s. r. o.	-	společnost s ručením omezeným
tab.	-	tabulka
tzv.	-	tak zvané

Úvod

V rámci své bakalářské práce se zabývám problematikou z oblasti personálního řízení. V současné době chápeme obor personalistiky jako důležitý prvek podílející se na úspěšném chodu firmy. Skrze personální oddělení či jednotlivé personalisty dochází dle uvážení vedení konkrétní firmy ke koordinaci jednoho z klíčových firemních potenciálů – lidských zdrojů. Při hodnocení prostředků firmy k dosažení zisku, kdy generaci zisku ve většině firem a organizací (mimo organizace neziskové) chápeme jako primární cíl, se investice do lidských zdrojů, ať už časová či finanční, může zdánlivě jevit jako druhořadá. Za úspěchy firem však vždy stojí lidé a vedení firmy prostřednictvím personalistů zodpovídá za to, jak je lidský potenciál firmy využíván. Vše se však odvíjí postupně. Od výběru správných jedinců do příslušného pracovního týmu, následného důkladného poznání schopností těchto pracovníků, jejich silných a slabých stránek a tudíž i odhalení možného potenciálu k jejich rozvoji a využití. Tyto kroky se ovšem neobejdou bez umění hodnotit konkrétní pracovníky, ucelené pracovní týmy i firemní lidské zdroje jako takové. A právě problematika hodnocení budoucích či současných pracovníků tvoří konkrétní tematický obsah mé bakalářské práce.

Téma bakalářské práce jsem si zvolila z důvodu mého zájmu o práci s lidskými zdroji ve firemním prostředí, konkrétně o prostředky a metody, jak efektivně hodnotit pracovníky. Ve své bakalářské práci se věnuji jedné konkrétní metodě, která se mi z celé škály hodnotících instrumentů jeví jako velmi objektivní, účelná a především vypovídající o schopnostech konkrétního pracovníka, které by se formou jiné metody hodnocení nemusely projevit. V neposlední řadě tuto formu hodnocení chápu jako velice zajímavou pro samotné účastníky a současně i pro zadavatele, resp. realizátory hodnocení.

Poslání této práce spočívá v přiblížení podstaty, základních kritérií a využití hodnocení pracovníků se zaměřením na konkrétní metodu hodnocení – Assessment centrum.

Práce je rozvržena do devíti kapitol.

První kapitola definuje hlavní cíle celé práce. Druhá a třetí kapitola se věnuje problematice hodnocení pracovníků z pohledu současné teorie, jakožto právoplatné součásti personálního řízení. Současně jsou zde představeny základní metody užívané právě k hodnocení pracovníků. Čtvrtá kapitola vysvětluje samotný pojem Assessment centrum, jeho historické souvislosti a prognózy do budoucna. V následujících třech kapitolách

člením jednotlivé oblasti užití AC, jeho základní principy a metody, které ho dotvářejí. Těžiště celé práce najdeme v kapitole číslo osm a devět. Přínos práce tkví v sestavení návrhu modelu Assessment centra za účelem hodnocení pracovníků konkrétní firmy tak, aby jeho výstupy mohly být využity v personální praxi této firmy.

1 Hlavní cíl bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavení modelu Assessment centra pro hodnocení pracovníků konkrétní firmy s návrhem využití jeho výstupů v personální praxi této firmy.

Dílčí úkoly bakalářské práce

- Vysvětlení pojmu hodnocení pracovníků jako právoplatné součásti personálního řízení včetně jeho forem, zásad a metod.
- Definice metody Assessment centrum a zprostředkování náhledu na její historický vývoj a perspektivu do budoucna.
- Definice účelu a oblastí využití, základních principů a metod užívaných v rámci Assessment centra
- Sestavení návrhu modelu Assessment centra za účelem hodnocení pracovníků konkrétní firmy společně s uplatněním výstupů z něj plynoucích.

2 Hodnocení pracovníků jako součást personálního řízení

Hodnocení pracovníků má svou právoplatnou pozici v procesu personálního řízení. Výše zobrazený řetězec znázorňuje jednotlivé po sobě jdoucí pilíře v personální činnosti, od definování nové pracovní pozice, výběru pracovníka, jeho zapracování a rozvoj až po hodnocení proběhnutého procesu. Byť v níže vyobrazeném procesu práce s lidmi stojí hodnocení pracovníků až na samém konci, hodnocení pracovníků jako koncový prvek práce s lidmi nechápeme. Výstupy z hodnocení pracovníků tvoří určující faktor v dalším řízení daného jednice (viz kapitola 1.5). Využití hodnocení pracovníků. Výjimku tvoří pouze případ, kdy se rozhodneme na základě výsledků hodnocení s dotyčným pracovníkem rozvázat pracovní poměr.

Obr. č. 1 Proces práce s lidskými zdroji



Zdroj: Kubias (2010, s. 69)

2.1 Proč hodnotit?

V současné době, která je ještě stále poznamenána ekonomickými událostmi krátké minulosti, si možná řada personalistů operujících s nevelkými finančními prostředky pro oblast práce s lidskými zdroji pokládá otázku nutnosti a efektivnosti hodnocení pracovníků. Je hodnocení pracovníků jejich společnosti skutečně nutné a proč? Hroník (2007) uvádí ve své publikaci Hodnocení pracovníků právě tři stěžejní důvody, které objasňují, proč hodnocení v organizaci provádět:

- a) **Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie:** Při příchodu nového vlastníka do dané firmy (především ze zahraničí) bývá často jeho záměrem změna či zlepšení současné firemní kultury. Aby k této změně mohlo dojít, je nutné efektivní a

sjednocená komunikace o primárních cílech firmy a jejích prioritách. Nástroje těchto změn tvoří právě hodnocení pracovníků a stanovení kompetenčních modelů¹.

- b) **Sladění zájmu všech zúčastněných:** Standardem každé funkční společnosti by měla být definice vizí, cílů a strategií, jak tyto cíle dosáhnout. Otázkou ovšem je, zda jsou s těmito firemními cíly ztotožnění i jednotliví pracovníci, při uvažování skutečnosti, že i oni mají své osobní cíle a zájmy. Sjednotit zájmy jednotlivců s globálními cíly celé firmy není jednoduchou otázkou. Hodnocení je jedním z prostředků, jak pozitivně prolnout zájmy všech stran (vlastníků, manažerů i řadových pracovníků).
- c) **Zvýšení výkonnosti:** Výstupy hodnocení mají mnohostrannou využitelnost a mohou být odrazovým můstkem ke zlepšení mnoha činností a prvků týkajících se lidských zdrojů. Nesmíme však opomenout, že primárním cílem každého aplikovaného hodnocení, potažmo závěrů z něj učiněných, by mělo být zvýšení výkonnosti.

2.2 Předmět a kriteria hodnocení pracovníků

A co je vlastně předmětem samotného hodnocení pracovníků? Koubek (2006, s. 194) uvádí následující definici: „*Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se*

- a) *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,*
- b) *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*“

Hodnocení pracovníka nemapuje pouze konkrétní pracovní výkon, ale soustavu pracovních činností se zaměřením na celkovou jednotu výsledků práce, pracovní i sociální

¹ Kompetenční model – představuje uspořádaný výčet kompetencí mapujících vykonávané činnosti v rámci dané pracovní pozice

chování, profesní schopnosti a osobnostní charakter ve vztahu ke konkrétním podmínkám a prostředí, v němž daná pracovní činnost probíhá (Koubek, 2006).

Celkové hodnocení pracovníků je nutné provádět transparentně ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu prostředí a nárokům, které jsou na danou pracovní pozici kladeny. Proto je nutné stanovit vlastní kritéria hodnocení. Tyto kritéria obecně volíme z již zmíněných tematických oblastí (Faerber, Stöwe, 2007).

Níže uvádím příklady kritérií hodnocení spadajících do jednotlivých oblastí.

a) **Hodnocení pracovního výsledku:** počet vyprodukovaných výrobků, počet nově získaných zákazníků, počet uzavřených obchodů, spokojenost zákazníků, množství reklamací

b) **Hodnocení chování pracovníka:**

- Pracovní chování: dodržování obecných pravidel, dodržování pracovní doby, kvalita řešení problémů, pracovní nasazení, loajalita k firmě, zacházení s pracovním zařízením, hospodárnost
- Sociální chování: vztahy a chování k nadřízeným, kolegům i podřízeným, vztahy a chování k zákazníkům, jednání s lidmi, ochota ke spolupráci, ochota pomáhat

c) **Profesní znalosti, dovednosti a metody práce:** dosažené vzdělání, absolvované rekvalifikační kurzy a semináře, znalost vlastní pracovní činnosti, úroveň vědomostí týkajících se výkonu vlastní činnosti, samostatnost, odpovědnost, komunikativnost, tvořivost, systematičnost, disciplinovanost, iniciativa, orientace na zákazníka

d) **Osobnostní charakter:** osobní temperament a charakteristika

U jednotlivých kritérií je nutné vědět, jaké nároky a chování pod sebou skrývají. Současně je nutné s touto definicí seznámit i hodnocené pracovníky, v optimálním případě se s nimi na této definici shodnout. Jen tak dojdeme ke společnému porozumění a dobře probíhajícímu hodnocení (Koubek, 2006; Vohnoutová, 2007).

2.3 Využití hodnocení pracovníků

Informaci o možnostech využití výstupů z hodnocení jednotlivých pracovníků i celých pracovních týmů, přináší řada literatury.

Kubias (2010) uvádí jako možné výstupy či důsledky hodnocení buď odměňování či separaci.

Koubek (2006, s. 197) definuje hodnocení pracovníků a výstupy z něj plynoucí takto: *„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“*

Hlavní úkoly a možnosti využití výsledků Koubek spatřuje v:

- Rozpoznání současné úrovně pracovního výkonu pracovníka.
- Rozpoznání silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnění pracovníky zlepšit jeho výkon.
- Vytvoření základny pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.
- Motivaci pracovníků.
- Rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Rozpoznání potenciálu (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
- Vytvoření podkladů pro plánování následnictví a kariéry.
- Vytvoření podkladů pro rozmísťování pracovníků.

- Vytvoření podkladů pro posuzování efektivity výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
- Vytvoření podkladů pro hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
- Vytvoření podkladů pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních).
- Vytvoření podkladů pro stanovování budoucích pracovních úkolů.

V jistých směrech doplňující pohled na využití výsledků hodnocení pracovníků podává Werther, Davis (1992). Tito autoři shrnují využití pracovních hodnocení do následujících bodů:

- **Zlepšení výkonu:** hodnocení dává pracovníkovi, nadřízenému či personálnímu oddělení zpětnou vazbu ve výkonu jeho práce, čímž umožňuje změnu či zlepšení činnosti.
- **Určení odměny:** výsledky hodnocení mohou být rozhodujícím faktorem o výši mzdy, jejím navýšení či přidělení odměny.
- **Rozhodování o pracovním zařazení:** na základě pracovních výsledků vyplývajících z hodnocení jsou pracovníci buď povyšováni, nebo naopak přesunováni na podřadnější pozici či přemístěni.
- **Odborná příprava a potřeby rozvoje:** pokud na základě hodnocení dojdeme k závěru, že je pracovní výkon daného jedince nedostačující či špatný, může to být příčina nedostačující kvalifikace daného pracovníka a tedy podnět k jejímu zvýšení. Naopak jsou-li pracovní výsledky nadprůměrné, může hodnocení pracovníka značit jeho vysoký potenciál a příležitost jeho rozvoje.
- **Plánování pracovního postupu a rozvoje:** zpětná vazba může být vodítkem při určení konkrétní volby povolání.

- **Nedostatky ve výběru pracovníků:** současné dobré nebo naopak slabé pracovní výsledky konkrétních pracovníků mohou být zpětným zrcátkem jejich úspěšného či neúspěšného výběru.
- **Informační nepřesnosti:** špatný pracovní výkon může být výsledkem chyb v pracovní analýze, personálním plánu či v celém informačním systému personálního managementu. Na základě těchto chyb dochází ke špatnému rozhodování v oblasti výběru pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje a v neposlední řadě i v jejich propouštění.
- **Chyby v rozvržení práce:** důvodem podprůměrných pracovních výkonů může být špatná organizace jednotlivých úkolů i celých pracovních procesů. Hodnocení pracovních výsledků je jedním z nástrojů, které nám pomáhají tyto nedostatky odhalit.
- **Stejná pracovní příležitost:** přesně definované a rovné pojetí pracovního hodnocení, předurčuje nediskriminující interní rozhodnutí o rozmístění pracovníků.
- **Vnější vlivy:** pracovní výkon může být mnohdy ovlivňován faktory, které nejsou přímo spjaty s pracovním prostředím a pochází z prostředí okolního. Těmito faktory může být rodinná, finanční situace, zdravotní problémy či jiné soukromé záležitosti. Pokud je v hodnocení prostor pro vyjádření i těchto faktorů, může nadřízený tuto situaci zohlednit v aktuálním výkonu práce a zaměstnanci pomoci.

3 Metody hodnocení

Při výběru metody, případně metod pro konkrétní hodnocení či celý hodnotící systém, lze vybírat z poměrně širokého spektra možností hodnotících metod. Každá metoda má však krom svých silných, i slabé stránky. Čím se tedy při výběru metody řídit? Především je nutné zvážit účel konkrétního hodnocení a v návaznosti na to, zvolit správnou metodu. Já v této kapitole nabízím přehled alespoň základní škály hodnotících metod, při jejich interpretaci vycházím ze dvou literárních zdrojů od autorů Hroníka (2007) a Koubka (2006).

Hroník ve své publikaci Hodnocení pracovníků uvádí na začátku kapitoly věnující se této problematice tzv. Matici metod hodnocení. V rámci této matice rozřazuje jednotlivé metody do 9 kvadrantů dle toho, jedná-li se o metodu mapující budoucnost, přítomnost či minulost a současně hodnotící buď vstupy, procesy nebo výstupy. Já se v této kapitole budu věnovat některým z nich.

Tab. č. 1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesů	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360 ° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník (2007, s. 54)

Koubek metody hodnocení podobně nestrukturuje, připouští však, že existuje celá řada metod hodnocení pracovníků a to ještě se svými variantami. I on ve své publikaci Řízení lidských zdrojů stručně představuje ty nejčastěji používané.

3.1 Motivačně hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je složen z dvou částí. V první části hodnotí hodnocený sám sebou a to jak s ohledem na minulost, současnost tak i s výhledy do budoucna. Strukturu otázek hodnotícího pohovoru dostává zhruba 14 dní před samotným pohovorem. Je již na samotném hodnoceném, zda se na pohovor připraví písemné hodnocení či zda ho má pouze v hlavě. V rámci druhé části dochází k hodnocení nadřazeným. Obecně lze říci, že motivačně hodnotící pohovor se věnuje jak minulosti, současnosti, tak i budoucnosti – tedy celé časové škále. Komplexní pokrytí je i v oblastech hodnocení – tedy hodnotí vstupy, procesy i výstupy. (Hroník, 2007)

3.2 MBO (Management by Objectives)

Tato kapitola byla zpracována na základě publikací Hroník (2007), Koubek (2006).

Koubek (2006) uvádí tuto metodu v českém překladu jako Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků). Metoda MBO je doporučována pro hodnocení vedoucích či specializovaných pracovníků. Jak již samotný název vypovídá, jde o metodu vycházející z cílů. Pro funkčnost metody, je potřebné dodržet přesný postup procesů do ní spadajících. V konkrétních názvech a množství procesů spadajících do této metody se autoři Hroník a Koubek, kteří popisují tuto problematiku ve svých publikacích, drobně rozcházejí. Podstata celé metody je však u obou autorů charakterizována podobně. MBO se skládá z následujících prvků:

- a) **Stanovení cílů:** Stanovení cílů tvoří hlavní podstatu celé metody. Cíle jsou stanovovány hierarchicky od cílů firemních přes cíle jednotlivých oddělení až po cíle individuální. Lze říci, že definované cíle musí splňovat standardní požadavek „SMART“, tedy musejí být specifikované, měřitelné, akceptovatelné, realistické či relevantní a termínované. Pracovník, který má konkrétního cíle dosáhnout musí být s cílem a jeho specifiky detailně seznámen. Základní otázka zní tedy CO, ČEHO má být dosaženo.
- b) **Stanovení plánu, akcí, jak má být cílů dosaženo:** Určení cest a postupů, pomocí kterých má být vytyčených cílů dosaženo. Ptáme se tedy „JAK“ má být daných cílů dosaženo.

c) **Tvorba podmínek pro dosažení cílů:** Pro možnost dosažení vytyčených cílů jsou rozhodující i podmínky, ve kterých daný pracovník na dosažení cíle pracuje. Nepatří sem pouze podmínky “hmatatelné“, tedy pracovní pomůcky, pracoviště jako takové, ale i podmínky související s psychickou stránkou pracovníka, ovlivňující např. jeho vnitřní motivaci k dosažení stanoveného cíle.

d) **Kontrola a měření plnění cílů:** Nemělo by jít pouze o kontrolu koncovou, nýbrž i kontrolu průběžného plnění cílů spojenou s případnou konzultací, radami, ale také povzbuzení.

Koubek (2006) následně uvádí ještě další 2 pilíře MBO, které mohou být chápány jako nadstavba či spíše výstupy aplikované metody MBO.

e) **Zlepšující opatření:** Tedy realizace kroků vedoucích ke zlepšení dosahování ať již dílčích či celkových cílů.

f) **Stanovení nových cílů:** V souvislosti s předpokládaným úspěšným dosažením cílů předchozích a především neustálým vývojem kolem nás, musejí být i plánované cíle v souladu s aktuální dobou, trendy a aktuálními cíli konkrétní organizace či oddělení.

3.3 Hodnocení na základě plnění norem

I tato metoda v sobě skrývá několik prvků, které ji utváří a jejichž postup je při její efektivní aplikaci nutné dodržet. Metoda je užívána především při hodnocení dělníků a skládá se z následujících prvků (Koubek, 2006):

- Stanovení norem
- Projednání stanovených norem s cílovou skupinou a v optimálním případě vzájemná shoda na těchto normách
- Porovnání výkonu konkrétního pracovníka a stanovené normy

Proto, abychom cílovou normu vůbec dokázali stanovit, můžeme využít některý z následujících postupů: Z předchozích výkonů pracovních skupin můžeme vypočítat průměr na jedince, můžeme vyjít z pracovních výkonů náhodně či cíleně vybraných pracovníků, či můžeme použít názor experta atd (Koubek, 2006).

3.4 360° zpětná vazba

Tzv. „Třistašedesátka“, jak je tato metoda odborným publikem nazývána, je z mého pohledu jeden z nejúčinnějších nástrojů hodnocení. Její přidaná hodnota tkví v hodnocení daného pracovníka hned několika hodnotiteli, kteří tím zajišťují hodnocení z několika úhlů pohledu. Formy realizace hodnocení hodnotiteli mohou být buď zcela anonymní, částečně anonymní či zcela otevřené. Hroník (2007) tyto hodnotitele rozřazuje do sedmi základních skupin, které mohou být ještě dále děleny. V běžné praxi se však nejčastěji setkáme pouze s prvními čtyřmi hodnotícími skupinami.

- Sebehodnocení
- Hodnocení nadřízeným- nadřízenými
- Hodnocení spolupracovníky
- Hodnocení podřízenými
- Hodnocení zákazníkem
- Hodnocení dodavatelem
- Hodnocení tzv. „žolíkem“ (osobou vybranou samotným hodnoceným, která ho zná z jiného, než pouze z pracovního prostředí- bývalý kolega, přítel)

Z vlastní zkušenosti, získané za zhruba rok a půl dlouhou praxi v oblasti personalistiky, mohu říci, že k přikročení k této metodě se řada pracovníků, především pak manažerů obává. Jistě to chce notnou dávku odvahy, vždyť se podíváme tváří v tvář

pohledům ostatních na naši osobu a to zcela otevřeně a zešíroka. Bohužel je nutné současně podotknout, že se v tomto hodnocení často odráží i osobní postoje jednotlivých osob navzájem, nejen pracovně souvisejících (Hroník, 2007).

3.5 Mystery shopping

Mystery shopping je používán k hodnocení pracovníků přicházejících do styku se zákazníky. Metoda spočívá v tom, že hodnotitel vystupuje jako jakýkoliv jiný zákazník (bývá jím externí pracovník) a bedlivě pozoruje počínání hodnoceného. Od pozdravení, navázání komunikace, ochoty pomoci, poradit až například po monitorování úspěšnosti uzavření obchodu. Předmětem hodnocení může být současně i prověření odborných znalostí, znalosti produktového portfolia atd (Hroník, 2007).

3.6 Assessment centrum

Touto metodou rozumíme multisituační zkoušku připodobňující možné situace vzniknuvší za běžného provozu. Tato zkouška ovšem probíhá nanečisto, tedy mimo provoz. Pod pojmem multisituační zkouška si představme různé modelové situace, hraní rolí, řešení úkolů, ale i psychodiagnostické testování a to vše, za přítomnosti několika hodnotitelů. Současně zde mimo více hodnotitelů může být přítomno i více hodnocených. Ty mají buď stejná zadání úkolů a pracují na nich jednotlivě, nebo řeší různé modelové situace skupinově. Hodnotitelé pak mají možnost hodnocené porovnávat mezi sebou. Tento model Assessment centra bývá používán především při hodnocení za účelem výběru pracovníka na určitou pracovní pozici, tedy při výběrových řízeních. Assessment centrum je používáno převážně k hodnocení manažerů a specializovaných pracovníků. Jak jsem již uvedla v úvodu, shledávám metodu Assessment centrum velice zajímavou a účelnou. Proto se stala předmětem této práce a bude jí věnována zbývajíc část této práce (Hroník, 2002).

4 Definice metody Assessment centrum, její historie a perspektiva využití

4.1 Assessment centrum

Samotný pojem „Assessment centre“ (dále jen AC), což je správné znění v anglickém jazyce, se do češtiny nepřekládá, neboť pro něj v českém jazyce bohužel nemáme doslovný překlad. Pokud bychom se o něj přeci jen pokusili, pak by tento překlad zněl přibližně „hodnotící centrum“ či „hodnotící středisko“. Montag (2002) uvádí, že svou podstatou však AC spíše než „hodnotit“ znamená „ohodnotit“ či „poměřit“, „posoudit“. Poněkud výstižnějším překladem je znění „diagnosticko - výcvikové centrum“. V poslední době však pojem Assessment centrum zdomácněl a je tak běžně užíván v personální a psychologické praxi i u nás (Hroník, 2002).

4.2 Definice metody

Assessment centrum lze definovat několika způsoby z důvodu širokospektrého využití této metody a to především za účelem výběru či hodnocení pracovníků. V zásadě však hovoříme o metodě, pomocí které mapujeme osobnostní charakter a profesně dovednostní vlastnosti testovaných osob. Záměrně píšeme testovaných osob, neboť právě v této podstatě se metoda AC od ostatních hodnotících či diagnostických metod odlišuje a to přítomností více účastníků najednou a současně i přítomností více hodnotitelů, kteří testovaného vnímají z různých úhlů pohledu. AC je diagnostickou a testovací metodou, jejímž obsahem jsou různé skupinové a individuální diagnostické testy, případové studie, praktické modelové situace, rolové hry či dílčí úkoly. Hroník (2002, s. 46) uvádí: *„AC je časově ohraničená multifunkční zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituacností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení. Multisituacnost naplňuje princip různého úhlu pohledu, vyšší počet pozorovatel - hodnotitelů naplňuje princip vícero očí, který je nezbytný, protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek.“*

Jednotlivé testové úlohy AC by se měly, co nejvíce podobat skutečným situacím, které při budoucím pracovním výkonu nastanou. Již při hodnocení pracovníka ucházejícího se o danou pracovní pozici tedy vidíme, jak zdatný a úspěšný při jejím praktickém výkonu pravděpodobně bude.

AC umožňuje také posoudit, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace a na druhou stranu mají uchazeči možnost se do organizace a jejích hodnot lépe vcítit a mohou tak posoudit, zda jim práce v organizaci bude vyhovovat či nikoli (Armstrong, 2002).

Jak jsem již zmínila, využití AC je víceúčelové. Jde o techniku aplikovanou za účelem obsazení pracovní pozice uchazeče, zjištění jeho rozvojového potenciálu, dále za účelem hodnocení současného pracovníka jako takového, za účelem stanovení jeho rozvojových potřeb, či technikou užívanou v rámci tréninku. Kyrianová (2003) současně uvádí použití AC v momentě, kdy organizace snižuje počet zaměstnanců a pomocí této metody jsou určeni ti, kteří by měli odejít.

4.3 Prvopočátky metody AC

Na první pohled se může zdát, že AC je metodou užívanou až v novodobé historii. V pravém slova smyslu to tak skutečně je, svou komplexní formu dostala metoda AC až v posledních letech a její vývoj jde ruku v ruce s vývojem psychologie a psychodiagnostiky. Prvopočátky této metody a její základní kameny, však můžeme pozorovat již v dobách před naším letopočtem.

Ve Starých Řeckých bájích a pověstech nacházíme spoustu situací, které lze označit za zkouškové. Příkladem je příběh Odyssea a Pénélopy, kteří byli vystaveni řadě zkouškových situací (Hroník, 2002). Odysseus při své cestě z ostrova nymfy Kalypsò zažívá dobrodružství a útrapy. Penélopa v této době čelí atakům nápadníků, kteří obléhají její sídlo a žádají, aby si jednoho z nich vybrala. Následně se Odysseus v podobě žebráka a nepoznán navrácí domů. Aby se Penélopa zbavila dotěrných nápadníků, tak prohlásila, že se vdá za toho, kdo Odysseovým lukem po jeho napnutí prostřelí ucha dvanácti seker za sebou. Všichni nápadníci tak prošli reálnou zkouškou, se stejným obsahem a za stejných podmínek. Nikomu z nápadníků se tento úkol nepodařil splnit, pouze Odysseovi.

Jde o zkoušku, kdy všichni uchazeči plní stejný úkol za stejných podmínek a jistě před velkým počtem přihlížejících- tedy pozorovatelů.

Osobnost Julia Caesara si spojujeme mimo jeho politickou a literární angažovanost především s činností vojenskou. V tomto směru můžeme Julia Caesara směle postavit vedle tak zvučných jmen jako je Alexandr Veliký či Napoleon Bonaparte.

Kyrianová (2003) uvádí, že se na síle celé Římské armády za dob Caesara podepsal výběr konkrétních vojáků. Caesarova armáda ohromovala svou efektivností, pružností, odolností a mocí celý svět. Caesar při výběru vojáků neváhal upřednostnit vojáka méně urozeného avšak zkušeného před urozeným avšak málo zkušeným a říká se oněm, že vojáky povyšoval podle toho, zda zbledli či zčervenali při tom, když na ně zakřičel.

Iniciační obřady přírodních národů v sobě nesou řadu principů shodných s principy AC. Jsou vstupní branou mladistvých do skupiny dospělých a svou podstatou nejsou samoučelné. Uchazeč splněním předestřených situací dokazuje, že má předpoklad pro zvládnutí stejně obtížných situací v reálném životě. Iniciační obřady byly stejně jako následné rytířské souboje složeny ze zkoušek, které se velice úzce podobaly skutečným situacím a měly úzký vztah k budoucím výkonům a chování. Hranice splnění či nesplnění úkolů byla pak jasně zřetelná (Hroník, 2002).

Rytířské souboje, ačkoliv v nich mohlo jít mnohdy o zdraví či dokonce i o život, se konaly nanečisto. Na základě úspěchu či neúspěchu v rytířských soubojích nabýval dotyčný rytíř postu v dané hierarchii. Na základě tohoto postu mohl následně ovlivnit souboje, které již byly „naostro“. Rytířské souboje byly multifunkční zkouškou stejně, jako dnešní AC. Úspěch či neúspěch v tomto souboji byl natolik zřetelný, že nebylo nutné zajistit princip vícero očí, tedy pozorovatelů (Hroník, 2002).

4.4 Novodobá historie ve světě

Přestože v České republice považujeme AC za poměrně novou metodu, ve světě je používána již více než padesát let. Bělohlávek (1994) uvádí, že prvně byla tato metoda použita při výběru pracovníků v Michiganské Bellově centrále v roce 1958.

Ale již o zhruba patnáct let dříve došlo k formulaci a následnému použití testových metod za účelem výběru špiónů pro Úřad strategických služeb (OSS). Testové situace měly předpovědět úspěšnost chování špiónů v reálných krizových situacích. Proto se dané zkoušky podobaly, co možná nejvíce skutečnému životu. Hovořím o situacích, které jsou v reálu pro daného jedince jak nové, tak stresující. Proto i tyto zkouškové situace nesly atributy nové a současně zátěžové situace (Hroník, 2002).

Metoda AC byla nejprve užívána pouze v USA, poté i Evropě a to především ve Velké Británii, Francii, Německu a zemích Beneluxu. V USA došlo následně k prudkému nárůstu používání AC v průmyslových, vzdělávacích, vojenských, vládních i jiných organizacích, na základě kterého vyvstala potřeba sestavení jasných norem, směrnic, ale i etických pravidel užití této metody. V květnu 1975 se v kanadském Quebecu konal třetí Mezinárodní kongres o metodě AC a byla zde stanovena první formální pravidla pro její užití. Pravidla se postupně vyvíjela až do roku 1989. V roce 1989 se v Pittsburghu v USA konal 17. Mezinárodní kongres o metodě AC a byla zde formulována poslední edice pravidel metody AC (Montag, 2002).

4.5 Historie a současné využití AC v ČR

Pokud budeme hledat prvopočátky využívání AC u nás, pak můžeme jmenovat Zlínské Baťovy závody. Zde se v první třetině dvacátého století rozvíjela jak psychologie, tak organizace práce. Mnohé momenty bychom dnes vnímaly jakou součást AC. (Hroník, 2002) Jednotlivý prodáváči i vedoucí prodejen procházeli testovacími zkouškami za účelem zjišťování pracovní způsobilosti. Sám Baťa současně kladl velký důraz na výběr nových zaměstnanců. Baťa (1990) řekl: „*Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé... . Jsem ochoten vyměnit vedoucí i vedené třeba několikrát, aby jejich práce přinesla blahobyť všem*“. U takto vybraných zaměstnanců následně docházelo ke snaze je firmě stabilizovat (Kyrianová, 2003).

Po roce 1989 vzniká řada firem zaměřujících se na vzdělávání i poradenství v oblasti lidských zdrojů. Rozšiřuje se též spolupráce se zahraničím a dochází k aplikaci poznatků psychologie a organizace práce bez ovlivnění ideologií. V souvislosti s tím se rozšiřuje i využití metody AC (Kyrianová, 2003).

V dnešní době nalezneme organizace, které si AC realizují sami, pod vedením interního firemního psychologa. Druhou možností je využití dodavatele. Tedy externí specializované firmy, která AC realizuje dané organizaci dle zadání tzv. na klíč. Kyrianová (2003) uvádí dvě příčiny zájmu o aplikaci metody AC. První je pravděpodobně dobrá zkušenost s touto metodou výběru a druhou do určité míry její současná módnost. Dnes tedy můžeme hovořit o době, která přeje užívání metody AC a za posledních padesát let jde o dobu, kdy AC patří k metodám nejužívanějším a to nejen v České republice, ale i po celém světě (Hroník, 2002).

Hroník (2002, s. 10) interpretuje výsledky screeningu prováděného R. Šťastnou v roce 2002 zaměřeného na průzkum užití AC v českých podmínkách. Tento průzkum mapuje situaci u jedenácti firem z oblasti informační techniky a informačních systémů, u čtrnácti firem z oblasti financí (banky, pojišťovny, leasingové společnosti) a u sedmnácti firem z prostředí obchodu a služeb (obchodní společnosti, cestovní kanceláře, aj.). Výsledky jsou zaznamenány v tabulkách níže.

Tab. č. 2a Výsledky šetření užití AC v českých podmínkách prováděné R. Šťastnou

Firmy neprovádějící AC

	IT a IS (6)	Finance (8)	Obchod a služby (12)
AC neprovádí (% firem)	54,54%	57,14%	70,58%
Průměrný počet zaměstnanců u těchto firem	96,4	327,5	89,4

Zdroj: Hroník (2002, s. 9)

Tab. č. 2b Výsledky šetření užití AC v českých podmínkách prováděné R. Šťastnou Hroník (2002, s. 9)

Firmy provádějící AC

	IT a IS (5)	Finance (6)	Obchod a služby (5)
AC provádí (% firem)	45,45 %	42,85%	29,41%
Průměrný počet zaměstnanců u těchto firem	143,75	2 916 (bez dvou velkých firem průměr činí 342,3)	499 (bez jedné velké organizace průměr 173,75)
Průměrný počet AC za rok u jedné firmy	2,25	1,57	1,8
Průměrný počet dní	1,25	1	1,4
Průměrný počet lidí, kteří procházejí AC za rok u jedné firmy	36,56	22,14	42,84
Zastoupení výběrových AC	82,5%	79%	84%
Účastníci AC podle zařazení			
TOP management	0	4,54	0
Střední a nižší management	33,33%	31,81	30,79
Obchodníci	44,44%	40,90	38,46%

Podpora	0	9,09	23,07%
Specialisté	22,22%	13,65	7,69%

Zdroj: Hroník (2002, s. 9)

Údaje v tabulkách interpretují skutečnost, že více než polovina dotazovaných firem reprezentujících jednotlivá odvětví AC nerealizuje. Firmy, které s touto metodou zkušenost mají, jsou především firmami čítajícími vyšší počet zaměstnanců. Tyto firmy pořádají AC průměrně dvakrát do roka v délce 1 dne se zaměřením převážně na výběr pracovníků. Cílovou skupinu těchto AC tvoří hlavně pracovníci středního, nižšího liniového managementu a obchodníci (Hroník, 2002).

4.6 Perspektiva metody AC a její trendy do budoucna

Tato kapitola je zpracována na základě publikace Hroník (2002).

Pokud se budeme snažit vytvořit pomyslný seznam metod hodnocení pracovníků s cílením do budoucích let, s jistotou tam můžeme připsat i metodu AC. Současně se domnívám, že pozice AC mezi hodnotícími metodami, nabývá stále právoplatnější pozice a počet jejího užití narůstá. Vše je výsledkem dobrých ohlasů od personalistů, manažerů, ale i zaměstnanců firem, které metodu AC již využily. Tyto firmy od AC neupouštějí, ale využívají ho i v budoucnu. Svou roli v tom zajisté hraje i multifunkčnost metody AC jako takového. Jeho využití totiž není omezeno pouze na hodnocení zaměstnanců, ale i jejich nábor, rozvoj atd. Využití metody AC je věnována samostatná, následující kapitola.

Assessment centra se však budou rozvíjet nejen z pohledu jejich uživatelů, nýbrž i z pohledu jejich poskytovatelů. Dnešní doba zdůrazňuje důležitost personalistiky a práce s lidskými zdroji, což tvoří živnou půdu pro vznik a rozvoj personálních agentur, poradenských a vzdělávacích společností. A právě tyto firmy a jejich výzkumní pracovníci na zdokonalování metody AC tvrdě pracují tak, aby svému zákazníkovi umožnili realizaci AC v co největší kvalitě a provedení, odpovídajícím právě jeho individuálním potřebám. Nicméně lze stanovit několik určitých změn a směrů, kterými se metoda AC bude nadále ubírat.

- a) **Zaměření na rozvoj:** Trend užití metody AC se bude ubírat především směrem k užití rozvojových Assessment center. Půjde tedy o aplikaci takových modelů AC, na základě kterých budeme schopni stanovit schopnosti, ale i konkrétní pracovní oblasti, na kterých

by mělo být u daného zaměstnance pracovat a které by u něj měly být dále rozvíjeny. Z opačného pohledu tato forma AC umožňuje odhalit i dovednosti, které u daného pracovníka tolik rozvinuty nejsou. Pak je již na rozhodnutí příslušného personalisty či manažera, zda bude konkrétnímu pracovníkovi jeho pracovní náplň nastavena tak, aby bylo možné využít především jeho silné schopnosti. Nebo jestli bude kladen důraz na to, aby pracovník na svých slabších stránkách zapracoval a dané dovednosti vůlí a pílí získal.

- b) **Interní provedení:** Již dnešní praxe svědčí o skutečnosti, že firmy, které prvně pořádaly AC prostřednictvím externí firmy, již po druhé AC realizují samotní. Nejde o to, že by jejich zkušenost s externí dodavatelskou společností byla toliko špatná. Nicméně z důvodu nemalých finančních nákladů na realizaci AC externím dodavatelem, se firmy snaží pochytit, co nejvíce know – how², jak tuto metodu správně realizovat a při jeho další příležitosti AC již realizují sami, popř. pouze s jedním externím specializovaným pozorovatelem.
- c) **Outdoorové AC:** Při vícedenních AC, která se odehrávají z valné většiny v jedné místnosti, může docházet u přítomných účastníků k senzorické deprivaci³, což má neblahý vliv na validnost celého výsledku. Proto je potřeba zařazení takových aktivit, které jsou mimo místnost. Buď pouze jako relaxační přestávku nebo zde mohou být realizovány i samotné prvky AC.
- d) **AC za plného provozu:** Jak jsem se již zmínila v kapitole pojednávající o pojmu a definici metody AC, AC se odehrává „mimo chod“ firmy. Respektive jde zkoušky, které pouze simulují situace, které v běžném provozu mohou nastat a nastávají. Protože simulace je pouze simulací a ne skutečnou situací, vývoj AC usiluje o odehrávání se částí AC přímo v provozu firmy. Prvky AC by pak tvořila řešení skutečných situací a problémů na pracovišti. Jde však pouze o doplněk, převážná část prvků AC bude probíhat stále „nanečisto“ tedy „mimo chod“ firmy. Jednotlivá AC by měla být taktéž prováděna přestávkově, budou rozložena v čase, což by mělo současně ještě více pozvednout hladinu validnosti výsledků AC.

² know – how – souhrn návodů, receptů a znalostí pro určitou činnost, službu, případně výrobu určitého produktu

³ senzorické deprivace – omezení smyslových dojmů (sluchové, zrakové) tím, že nemáme dostatek smyslových podnětů (zvuková izolace, černé brýle)

- e) **AC zaměřené na manažerské i odborné dovednosti:** AC je metodou zaměřenou na hodnocení především měkkých dovedností. Příkladem můžeme uvést komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, asertivní dovednosti, time management, etika práce, vedení lidí, motivace.. Vychází to již ze zaměření AC na konkrétní cílovou skupinu, kterou tvoří především manažeři, případně obchodníci a specialisté. U manažera pravděpodobně nebudeme očekávat hlubokou specializaci na jeden určitý obor, ale spíše široký nadhled, schopnost vyhledat a získat potřebné informace a umět s nimi pracovat, předávat je dál. Manažer tedy musí mít především výborné měkké dovednosti a AC jsou pak zaměřena, jak jsem již napsala, na ně. Protože je však AC zkouškou komplexní, je nutné testování i dovedností tvrdých, tedy odborných. AC tedy budou koncipována jako kombinace zkoušek měkkých i tvrdých dovedností.
- f) **Využití on-line v AC:** Užití on-line formy částí AC přináší především jednu nespornou výhodu a tou je úspora času. Byť je jedním ze základních principů AC jeho realizace „tváří v tvář“ u některých částí není zcela nezbytná. On-line formy, konkrétně on-line testing, nám v druhé řadě ulehčí i hodnocení. Předem lze definovat systém hodnocení částí AC realizovaných formou on-line testingu a ty velice rychle zprostředkují požadované výsledky. On-line testing může v konečném důsledku přinášet i velice dobré a objektivní formy porovnávání výsledků daných jednotlivců či celých skupin, které porostou s rostoucím počtem osob, které se on-line testingu zúčastní. Do on-line testingu spadá například on-line diagnostika osobnosti, diagnostika znalostí a dovedností.
- g) **Variabilita hodnotitelů:** V dnešní době tvoří hodnotitelský tým především nadřízení testovaných účastníků, zástupce personálního oddělení a externí pozorovatel. Variabilita v sestavě týmu hodnotitelů v podobě účasti přímého současného či budoucího kolegy v roli hodnotitele je spíše výjimkou. Přitom právě kolegové často dokážou do hodnocení vnést jiný pohled, než ostatní přítomní a současně tím zvyšují validitu celého AC. Tento předpoklad proto předurčuje výskyt AC i s tímto prvkem.
- h) **Individuální přístup:** Jedna ze základních, v současné době respektovaných zásad AC vychází z podstaty utvořit co nejvíce shodné, pokud možno standardizované podmínky AC pro všechny účastníky. Zadavatelé jednotlivých úkolů, popřípadě modelových

situací, věnují značnou část svého přípravného času na nácvik naprosto shodného postupu při zadávání zmiňovaných úkolů a modelových situací. Hodnotitelé jsou podobným způsobem srozuměni se standardizovanými kritérii hodnocení a jednotným způsobem zaznamenávání svých pozorování. Pokud se ovšem inspirováme v psychologii, jež se podepisuje pod značnou částí testů a metod tvořících samotné AC, můžeme vzít v úvahu její adaptabilní testování. Psychologie měla zrovna tak ideál standardizovaného testování a postupů a to až do počátku 21. století. V tomto období přichází právě ono adaptabilní testování. To vychází z principu, že dle odpovědi na danou otázku, je vybrána otázka následující. V praxi se pak může zdát, že každý z účastníků daného AC vyplňuje jiný test. K tomuto postupu je nutné, aby byl standardizován nejen celý test, ale i každá otázka na stovkách testovaných. I přes vysoké organizační a informačně systémové nároky se v adaptabilním testování skrývá ideál budoucích AC. Hroník (2002)

5 Oblasti využití Assessment centra jakožto hodnotícího střediska

Pojem Assessment centrum, jak již bylo uvedeno v kapitole 4, je do českého jazyka překládán jako „hodnotící středisko“. Tento překlad se ale většinou nepoužívá, zůstává tak pouze u anglického názvu. Samotný překlad však předznamenává klíčový význam metody AC. Je jím hodnocení pracovníků. Toto hodnocení má pak konkrétní účel a je zaměřeno na různé skupiny pracovníků.

V současné době literatura zabývající se problematikou zaměření AC nabízí tři základní kategorie zaměření AC. AC za účelem výběru pracovníků, diagnostické AC stávajících pracovníků, AC určující možnost dalšího rozvoje pracovníků. Mimo tyto tři základní zaměření AC, se můžeme dále setkat s využitím AC ve spojitosti s tzv. certifikací či s AC jakožto tréninkovou metodou. Další možnost pohledu na rozlišení jednotlivých forem AC je rozlišení z pohledu zapojení buď interních či externích pracovníků nebo jejich kombinace (Hroník, 2002; Kyrianová, 2003; Vaculík, 2010).

5.1 Assessment centrum za účelem výběru pracovníků

Výběrové AC je z pohledu minulosti i současné personální praxe, nejčastější formou AC. Samotným cílem výběrového AC je výběr nejvhodnějšího kandidáta, popř. kandidátů na danou pozici. Tito kandidáti pak přicházejí buď z vnitřního prostředí firmy – interní pracovníci nebo z prostředí vnějšího – pracovníci externí. Možná je i účast zástupců obou skupin, tedy interních i externích pracovníků. Nehovoříme pouze o pozici ve smyslu obsazení pracovního místa, nýbrž i o tvorbě nového týmu, účasti v rozvojových projektech, popřípadě o restrukturalizaci firmy (Hroník, 2002).

- a) **Nová či volná pracovní pozice:** Nejčastěji pořádaná AC jsou právě za účelem obsazení konkrétní pracovní pozice a to jak nově vzniklé, tak právě uvolněné. Potencionální kandidáti mohou pocházet jak z prostředí interního, tak externího, popřípadě dochází ke kombinaci kandidátů. V případě výhradní účasti interních kandidátů je pro firmu výhodou větší množství informací a lepší znalost kandidátů, než kdyby šlo o kandidáty z mimo-firmního prostředí. Tito pracovníci firmu dobře znají, znají pracovní prostředí

i současnou situaci. Většinou jde obsazování pozice v oddělení, ve kterém již tito kandidáti pracují, ale v současné době na nižší pracovní pozici. Pokud jsou účastníky tohoto AC pouze kandidáti z externího prostředí, pravděpodobně tomu bude uzpůsoben i model a použité prvky konkrétního AC. Hodnotitelé dané firmy se s dotyčným kandidátem vidí poprvé a snaží si o něm utvořit, co možná nejreálnější představu. Tito kandidáti nebudou znát dané oddělení, atmosféru pracoviště ani ostatní budoucí kolegy. Nicméně mohou firmě dodat nové nápady, přinést jiný pohled na věc, neboť nejsou ovlivněni dosavadním děním a zaběhnutými standardy této firmy. AC za účasti interních i externích kandidátů, je AC nejnáročnějším, ale v řadě firem nejčastějším. Externí kandidáti mohou nabývat dojmu, že celé výběrové řízení je vlastně již předem rozhodnuté ve prospěch nějakého z interních kandidátů a pozvání účastníků z vnějšku je pouze formalita. U interních kandidátů je zase typická jejich angažovanost ve zjišťování, co možná nejvíce informací o plánovaném výběrovém řízení formou AC a jeho konkrétní podobě. Na výběrové řízení pak přicházejí výborně připraveni. Skutečnost je taková, že zadavatel výběrového řízení může být skálopevně přesvědčen, že na danou pracovní pozici interního kandidáta dosadit nechce. Na AC však i tyto interní zástupce pozve za účelem jejich porovnání s pracovníky přicházejících z vnějšího prostředí. Situace může být, ale i opačná se záměrem obsazení dané pozici právě z externích zdrojů (Kyrianová, 2003).

- b) **Účast v rozvojových programech:** Spíše u větších firem se můžeme setkat se strukturovaným systémem vývoje svých pracovníků. Jde o ucelené rozvojové programy, které jsou určeny především nejlepším jedincům, tahounům, pracovníkům se zřejmou perspektivou pro danou společnost. Neboť jsou tyto programy omezeny určitým počtem a především nutnými dovednostmi a předpoklady pro účast, tak se i zde setkáváme s výběrem účastníků. Tyto výběry jsou velice často realizovány právě formou AC. Protože hovoříme o rozvoji současných pracovníků firmy, jde o AC s účastí pouze těchto interních zástupců (Hroník, 2002).
- c) **Tvorba pracovního týmu:** AC je osvědčenou metodou i při tvorbě týmů. Variabilita konkrétního modelu AC přináší možnost velice autenticky určit jednotlivé týmové persony a především jejich týmové role. Většinou jde pouze o osoby vnitřního prostředí firmy, málokdy se setkáme s variantou zástupců obou prostředí. V případě přítomnosti i kandidátů externího prostředí, je sekundárním výstupem takového AC získání

přehledu o úrovni uvnitř firmy v porovnání s úrovní na současném trhu práce (Hroník, 2002).

- d) **Restrukturalizace firmy:** Při restrukturalizaci firmy nese AC úlohu určení nejslabších článků dosavadního personálního obsazení dané pracovní pozice, týmu či oddělení s cílem ukončení pracovní činnosti. Důležité je podotknout, že takovýto výstup AC nevypovídá o dřívějším chování, zásluhách a vztazích a není jimi nijak ovlivněno. Vychází pouze z aktuálního stavu a výkonu (Hroník, 2002).

Při komplexním pohledu lze konstatovat, že hlavní účel této podoby AC spočívá ve výběru nejvhodnějšího kandidáta se zachováním dekora před všemi účastníky AC, udržení profesionální pozice zadavatele a dobré image celé firmy. Základním požadavkem pro úspěšný výběr je schopnost dostatečné predikce budoucích úspěchů či neúspěchů vybíraného jedince (Kyrianová, 2003).

5.2 Diagnostické Assessment centrum

Diagnostické Assessment centrum je hodnocením orientovaným především na určení silných a slabých stránek testovaného, jeho klasifikaci a posouzení v porovnání s žádoucím stavem. Oproti výběrovému Assessment centru nepředpovídá pouze budoucí úspěšnost či neúspěšnost kandidáta, nýbrž přesně identifikuje různé dimenze manažerských kompetencí, např. schopnost vedení lidí, sebeprosazení, systematického uvažování, řešení krizových situací atd. Požadavky na výstupy z této formy hodnotícího Assessment centra kladou vysoké nároky na samotné hodnotitele. Ti musí mít velice dobrou schopnost rozpoznání prvků chování důležitých právě pro tu či onu klíčovou dovednost (Montag, 2002).

Účastníky tohoto AC mohou tvořit, jak nově přijímaní pracovníci, tak i pracovníci současní a to bez záměru vydobyti nové pracovní pozice. V takovém případě je velice důležitá komunikace s jeho účastníky v souvislosti s účelem tohoto typu AC. Účastníky je nutné přesvědčit o tom, že předmětem AC není výběr nejvhodnějšího z nich a naopak určení těch, kteří jsou slabší a bude s nimi tak ukončen pracovní poměr. Nýbrž že je záměrem pouze identifikace jejich aktuálních schopností pro možnost určení jejich vývoje po plánovaném rozvojovém programu (Kyrianová, 2003).

5.3 Rozvojové Assessment centrum

I v rozvojovém AC můžeme částečně vidět odrážející se diagnostické metody. Rozvojové AC totiž mapuje aktuální stav testovaného, na jehož základě určuje prostor pro využití rozvojového potenciálu či další potřeby rozvoje daného jedince.

Pro tento typ AC bývá často používán název development centrum, v českém překladu tedy „rozvojové centrum“. Nicméně stejně jako u samotného Assessment centra, se development centrum do češtiny nepřekládá a užívá se pouze jeho anglický název. Obdobně se můžeme setkat i se zkratkou DC. Svým rozsahem, časovým harmonogramem i formami metod vychází z jakékoliv jiného modelu AC, liší se pouze svým účelem.

Podmětem ke vzniku AC zaměřených na mapování rozvoje, bylo uvědomění si, že už samotná účast ve výběrovém řízení formou AC má na jeho účastníky znatelný vliv. Přináší totiž zpětnou vazbu s možností sebereflexe vlastního chování a počínání v konfrontaci s ostatními. Výběrová Assessment centra jsou však poměrně nákladnou záležitostí ve spojitosti s jejich cílem, kterým je výběr nelepšího kandidáta na obsazovanou pozici. Jejich realizace „pouze“ za účelem umožnění zpětné vazby se jevila jako iracionální. Rozvojové Assessment centrum, tedy development centrum, oproti tomu nabízí variantu levnější a přesně plnící svůj význam a účel (Montag, 2002).

Vedle zpětné vazby z realizace rozvojového AC je výstupem i doporučení čistě zacílené na další rozvoj určitých dovedností a schopností ve vztahu k předem stanoveným pracovním kompetencím daného účastníka ve formě konkrétních návrhů. Výstupy jsou pak interpretovány nejen účastníkům samotným, ale i jejich nadřízeným či personálním zástupcům, kteří by měli na základě těchto informací rozhodnout o dalším vývoji, popřípadě rozvoji a vzdělávání daného pracovníka v již konkrétní podobě.

5.4 Certifikace

Certifikace je úzce spojena s výše uvedeným diagnostickým i rozvojovým AC. Jde o situaci, kdy je formou diagnostického AC mapována efektivita rozvoje. Pracovníci projdou před samotným rozvojovým programem AC, které stanoví jejich výchozí úroveň. Následuje rozvojový program, ať už ve formě vzdělávání zaměstnanců, koučinku či jiných rozvojových metod. Po ukončení tohoto programu pracovníci opět absolvují diagnostické AC. Tento model AC samozřejmě není zcela totožný s modelem, kterým pracovníci prošli

před zahájením rozvojového programu. Konkrétní náplň je zaměřena na testování rovněž takových schopností, které byly testovány již při AC předchozím, ovšem ve formě jiných úkolů, testů a modelových situací. Při porovnání výsledků obou AC je pak velice snadno určitelné, k jakému posunu u konkrétních pracovníků došlo (Hroník, 2002).

5.5 AC jako tréninková metoda

Předmětem tohoto zaměření AC je trénink dovedností potřebných k dobrému zvládnutí činností spjatých s konkrétní pracovní pozicí. V podstatě jde o vzdělávací proces prostřednictvím skupinové práce s možností různě časované zpětné vazby. Protože se člověk si člověk obecně věci zapamatuje a naučí lépe, pokud si je sám prožije a vyzkouší, je potřebné dbát na zapojení účastníků. AC se tedy musí skládat z takových metod, které to umožňují. Metody užívané v rámci této formy AC musejí jeho účastníkům dávat příležitost k jejich rozvoji, učení, potažmo změně chování (Vaculík, 2010).

Aby se dospělý člověk mohl plně projevit, nebál se vystoupit se stereotypních a naučených modelů svých jednání v určitých situacích, otevřel se změně a nebál se vyzkoušet různé chování beze strachu z nezdaru, je podmínkou odehrávání AC bezpečné prostředí. Toto prostředí však nelze utvořit jen tak a prostřednictvím snahy jednoho jedince. Tvoří ho celá skupina a jednotlivé interakce mezi účastníky. Základními pilíři nastavení bezpečného prostředí jsou: naslouchání, respekt druhého, zájem o názory a pocity druhého, snaha o vzájemné porozumění, poskytování zpětné vazby. Toto jsou prvky tvořící atmosféru, jež podporuje proces učení (Vaculík, 2010).

Učení, ke kterému v průběhu tohoto AC dochází, má dvě podoby. Prvním je klasická forma učení, kdy řešíme vzniklé situace a již v průběhu rozpoznáváme, zda je naše jednání úspěšné či nikoliv, případně je nám celkové resumé podáno prostřednictvím zpětné vazby. Druhým prvkem učení vznikajícím při tomto AC je učení nápodobou. K tomu dochází pozorováním chování druhých při učení se novým dovednostem. Účastníci mají možnost shlédnout vzorce chování, které jsou podporovány a dávány za příklad, rovněž jako ty, které jsou označeny za chybné (Vaculík, 2010).

Již zmíněná zpětná vazba v této formě AC hraje velmi významnou roli. V optimálním případě je zpětná vazba účastníkovi poskytována z více zdrojů. Prvním zdrojem zpětné vazby je pozorovatel čili hodnotitel, dalším spoluúčastník a v neposlední řadě by mělo dojít i k sebereflexi samotným jedincem. Tak je získáván úplný náhled na

vlastní chování. Samotná zpětná vazba pak může být účastníkovi poskytována buď po každé modelové situaci, či až po úplném skončení celého AC. V případě poskytování okamžité zpětné vazby, obdrží účastníci zpětnou vazbu ihned po skončení konkrétní modelové situaci, velmi často prostřednictvím videozáznamu. Jde však o časově velmi náročnou variantu. Tento postup je typický pro AC s účelem změny v co nejkratším čase. Při poskytování zpětné vazby až po úplném skončení programu, má AC charakter spíše podobný rozvojevému AC. V rámci této zpětné vazby je poskytován písemný výstup, který je následně interpretován (Hroník, 2002).

6 Základní principy AC

Tato kapitola byla zpracována na základě publikace Hroník (2002).

Metodu AC je možné v porovnání s jinými metodami užívanými pro výběr, diagnostiku či rozvoj pracovníků, specifikovat především dle jejich základních třech principů. Tyto principy tvoří: princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu, princip zaznamenávání změny v čase. Mimo tyto tři základní principy metody AC se v této kapitole zmíním o třech podmínkách kvality AC, kterými jsou objektivita, reliabilita a validita.

6.1 Princip vícero očí

Princip vícero očí znamená přítomnost více hodnotitelů – pozorovatelů najednou. Ne nadarmo se říká „víc očí víc vidí“. Princip vícero očí je nejdůležitějším ze všech tří principů správného AC. Právě v samotných hodnotitelích tkví úspěšná či neúspěšná realizace celého AC z pohledu jeho efektivity. Na efektivitě a užitku AC se podílejí dokonce více, než dobře zvolené a skombinované metody. Hroník (2002, s. 48) uvádí: *„Žádná metoda nemůže být lepší než ten, kdo s ní zachází. Heterogenita (různost), dostatečný počet a profesionalita assessorů⁴ jsou základními prvky jejich efektivity.“*

Různost hodnotitelů je žádoucí z pohledu jejich následného variabilního pohledu na dané účastníky. Zajištěna může být prostřednictvím různého věku, pohlaví, zkušeností, profesního zaměření a prostředí, ze kterého přicházejí – interní či externí pozorovatel. Externí pozorovatel má ještě nadstavbový přínos v souvislosti s neznalostí firemního prostředí, současné situace a atmosféry. Neboť všichni interní pozorovatelé, bez ohledu na výše jmenované rozlišení, jsou do jisté míry ovlivněni firemním kontextem – tedy kulturou, zvyklostmi a atmosférou a určitým společným úhlem pohledu na věc.

6.2 Princip různého úhlu pohledu

Metody užívané v rámci AC nejsou ničím novým, s čím by se personalistika již dříve nesetkala. Tyto metody tu byly již před samotným pojmem AC. V rámci AC je však

⁴ assessor – hodnotitel

důležitá jejich různorodost, počet a vzájemná kombinace. Pouze tehdy bude dodržen požadavek multisituačnosti, což je jedno ze základních specifik metody AC vůbec. Multisituační různorodé metody přináší i různé úhly pohledu na účastníka, což je jeden ze základních principů AC zajišťující jeho efektivnost. Každá metoda popřípadě skupina metod by hodnotitelům měla nabídnout různý pohled na jeho účastník.

6.3 Princip zaznamenávání změny v čase

AC má svou specifickou délku. Jeho minimální trvání je v řádu půl dne, může však trvat i několik dní. Logický důvodem je užití většího počtu metod. AC má sice delšího trvání než například pohovor, ale také je kratší než různé metody průběžného hodnocení.

Možnost pozorovat daného jedince po delší čas, zvyšuje přesnost a komplexnost vyřčených závěrů. S plynoucím časem jsou bez pochyby patrné jisté změny. Někdo má důraznější projev na začátku a postupně slábne, někdo je naopak méně průbojný, potřebuje se delší čas „aklimatizovat“ a stává se výraznější až postupně v průběhu. Zrovna tak je v průběhu možné u jednotlivých účastníků pozorovat vliv únavy na výkon.

6.4 Zásady kvality užitých metod AC

Docílení realizace efektivního AC je dáno vytvořením kvalitních podmínek pro užití plánovaných metod. Tyto podmínky určují objektivitu, reliabilitu a validitu metod AC.

Objektivita znamená nemožnost ovlivnění získaných, analyzovaných a interpretovaných informací a závěrů vedoucích ke konečnému výsledku ani výsledku samotného. Rovněž tak objektivita nepřipouští možnost působení samotného účastníka na výsledek, který by považoval za žádoucí. Objektivitu lze zajistit především stanovením standardizovaného jednotného systému hodnocení, důkladnou přípravou hodnotitelů, jasným a jednotným zadáním testů a modelových situací, zajištěním shodných podmínek.

Reliabilita představuje spolehlivost a přesnost měření. V případě AC je udávána dvěma faktory. Prvním je spolehlivost používaných metod a druhým přesnost hodnotitelů. 100% míra reliability je dosažena v případě stále shodného výsledku při opakovaném měření. Opět lze stanovit podmínky pro předpoklad přesnosti a spolehlivosti zaznamenaných výsledků. První podmínkou je přesné stanovení jednotnosti v chápání

měřeného jevu. Při posuzování míry schopnosti vedení lidí, musí hodnotitelé jasně vědět, co vše se pod tímto pojmem rozumí. Druhou podmínkou je stabilita daného testu.

Validita stanovuje míru platnosti. Z obsahového hlediska má tedy vypovídající hodnotu o tom, do jaké míry aplikovaná metody měří to, pro co byla daná metod použita. Jistě se nabízí i otázka míry platnosti zaznamenaných výsledků v souvislosti s testovaným jedincem, respektive jeho počínání v testech a modelových situacích v rámci AC v porovnání se jeho chováním v podobných situacích v reálném životě. Zde je možné předejít snižování validity pouze tím způsobem, že se budeme snažit modelové situace zařazené do konkrétního AC, co nejvíce přiblížit situacím reálným.

7 Metody AC

Hroník (2002, s. 49) uvádí: „*Při AC používáme různé skupiny metod, různé úlohy, které v nich probíhají v různém čase a s různou mírou abstrakce. Všechny tyto různosti jsou propojené do celku a probíhají v různém prostředí.*“

Všechny užité metody v rámci AC by měly být koncipovány tak, aby umožňovali především různý úhel pohledu na jednotlivé účastníky. Metody lze dělit do následujících skupin. Hroník (2002)

7.1 Individuální metody

Individuální metody jsou do AC zařazovány za účelem umožnění vlastního projevu testovaného. Někteří se projevují lépe ve skupinových a někteří zase naopak v individuálních situacích. Individuální metody v podobě individuálních modelových situací, umožňují pozorování nutného projevu každého jedince, i toho, který se v rámci skupinové situace nemusí zcela projevit. V individuálních situacích je účinkujícím buď testovaný sám, nebo společně s figurantem. Nástroje individuálních modelových situací tvoří:

- a) **Prezentace:** Prezentační dovednosti jsou důležité především v pracovní pozici, která nejprve prodává sebe samu. Jako příklad lze uvést obchodníka, který v první řadě musí prodat sám sebe a následně až nabízený produkt, zrovna tak je to u manažera, který musí umět dobře prodat své cíle (Hroník, 2002).
- b) **Pohovor:** Pohovor bývá standardní součástí všech forem AC, nutné je však upozornit na jeho časovou náročnost. Smysluplný rozhovor vyžaduje minimálně dvacetiminutovou časovou dotaci, optimální délka rozhovoru je však až čtyřicet pět minut. Proto může být zařazení pohovoru v mnohých případech, kdy je na celé AC za přítomnosti vyššího počtu účastníků vymezen například pouze půl den, nemožné. Variabilním řešením pak může být realizace takových pohovorů mimo vlastní program AC (Hroník, 2002).

- c) **Morální dilemata:** Představují specifické modelové situace bez jednoznačné definice správného řešení. Z individuálního přístupu k provedení zadané situace lze vyčíst osobní hodnoty a různé postoje. Správné vyhodnocení vyžaduje značné zkušenosti a profesionální přístup. (Hroník, 2002).
- d) **Hraní rolí:** Zařazení této metody může mít poměrně rozmanitou podobu. Konkrétní hraná role bývá však velmi často spjata se specifiky dané profese a odehrává se pomocí simulace interview různá témata. Osoby, které s účastníkem vedou daný rozhovor, ztělesňují samotní hodnotitelé, ti zde hrají roli podřízeného, nadřízeného, kolegy či zákazníka. Současně mají možnost koordinování celého rozhovoru prostřednictvím vznesených dotazů, popřípadě výzvy k argumentaci účastníka. Simulace rozhovoru bývá do AC zařazena za účelem mapování schopnosti daného účastníka vést rozhovor a směřovat ho k vytyčenému cíli (Vaculík, 2010).
- e) **Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností:** Nejsou užívány příliš často. Jejich aplikace však může být především pro hodnotitele velice zajímavá. Cílem je zjištění fabulačních⁵ a improvizčních schopností, není zde však požadována taková pohotovost v reakcích jako například u hraní rolí obchodního charakteru.
- f) **Případové studie:** Oproti předchozím nástrojům, které byly zaměřeny především na pozorování měkkých dovedností, představují případové studie možnost posouzení komplexu měkkých i tvrdých- tedy odborných dovedností. Hodnotitelé se v tomto případě nesoustředění tolik na proces řešení, ale na konečný výsledek (Hroník, 2002).
- g) **Znalostní a oborové zkoušky:** Tyto zkoušky určují úroveň konkrétních znalostí. Většinou jsou zadávány v podobě písemného testu a nabízejí jedno, maximálně několik málo správných odpovědí. Jejich zařazení je užíváno v hodnocení spíše manažerských pracovních pozic (Hroník, 2002).

7.2 Skupinové metody

Tato kapitola byla zpracována na základě publikace Hroník (2002).

⁵ fabulační schopnost – schopnost vymýšlení příběhů a děje

Skupinové metody umožňují mapovat účastníky v situaci, kdy je zapotřebí součinnost více jednotlivců, tedy skupinová práce. Skupinová situace je každá taková, které se účastní minimálně dva hodnocení, kteří v danou chvíli vystupují v různých rolích. Takový typ modelové situace může přinést řadu výstupů. V rámci skupinových modelových situací lze u jednotlivců pozorovat úroveň komunikačních dovedností, vyjednávání, asertivity, řešení konfliktních situací, sebeřízení, schopnost prosazení se, zvládání stresových situací, ale například i vedení lidí atd. Skupinové metody můžeme rozdělit z hlediska specifik, na které se zaměřují (Hroník, 2002).

- a) **Sledování výkonu:** Výstupem metody zaměřené na sledování výkonu bude předložený, splněný úkol, který byl v rámci této modelové situace zadán. Předmětem je tedy „konání“ něčeho, nikoliv pouze verbální projev.
- b) **Sledování interpersonálního chování:** Splnění modelové situace mapující interpersonální chování jednotlivých účastníků bude znamenat dosažení „dohody“ ve skupině.
- c) **Sledování úrovně kognitivních dovedností:** Zadání úkolu v rámci metody sledující kognitivní charakteristiky bude založeno na schopnosti něco vymyslet, vymyslet návrh řešení, popřípadě konkrétní postup.
- d) **Sledování reakcí na stres:** Neboť se v dnešní době jen výjimečně shledáme s pracovní pozicí, jenž má to štěstí a je odproštěna od jakéhokoliv výskytu stresových situací, měla by být součástí každého AC i modelová situace, v rámci které účastník projeví své schopnosti práce pod tlakem a ve stresu.

7.3 Psychodiagnostické testy

Tato kapitola byla zpracována na základě publikace Hroník (2002).

Psychodiagnostické testy oproti individuálním a skupinovým metodám, při nichž je daný účastník pozorován druhými, přinášejí pohled účastníka na sebe samotného. Následné porovnání výsledků pozorování druhými a sebezpozorování přináší velice cennou informaci využitelnou jak při výběrovém, diagnostickém tak i rozvojovém AC.

- a) **Výkonové testy:** Jejich smyslem je měření výkonu a následná možnost porovnání jednotlivých výkonů mezi sebou. Samotné měření je zde snadnější, než u metod jiných, jelikož jsou vymezeny jednoznačné postupy a hranice vymezující správné od chybného. Výkonové testy rovněž umožňují měření různých chyb. Výsledky těchto testů však nemůžeme chápat jako určité dogma. Neboť, co lze relativně přesně měřit, ještě nemusí být zcela relevantní k tomu, co chceme vlastně sledovat.
- b) **Projektivní testy:** Předností těchto testů je především to, že je zde nesnadná vědomá kontrola odpovědi. U některých druhů testů, kde volíme z několika variant odpovědí, jsme schopni vyvodit, která z nabízených variant je tou nejsprávnější, ať už ve vztahu k obecně či subjektivně požadovanému výsledku. U projektivních testů jsou odpovědi na dané otázky formulovány tak, že není zcela zřejmé, která z daných odpovědí je tou žádoucí.
- c) **Dotazníky:** Dotazníky představují formy testů složených z jednotlivých tvrzení, na které se odpovídá ano, ne či nevím. Oproti projektivním testům, může být u některých tvrzení poměrně snadno prohlédnutelné, která z odpovědí je tou žádoucí. Proto jsou výstupy z takovýchto testů validnější spíše u diagnostických a rozvojových AC, kde je motivace k volbě odpovědi dle předpokládané správnosti méně silná. Proto jsou součástí testu současně protichůdně stavěné otázky, na základě jejichž odpovědi je možné stanovit lži skóre. Tedy počet vzájemně si odporujících odpovědí. Výsledky dotazníků každopádně mohou jevit známky lehkého zkreslení, nejen z důvodu snahy jevit se v lepším světle, ale například i na základě vlastní zkreslené představě o sobě samém.

7.4 Sociometrické testy

Tato kapitola byla zpracována na základě publikace Hroník (2002).

Sociometrické testy představují zařazení dalšího úhlu pohledu na hodnoceného. Individuální i skupinové metody jsou založeny na pozorování účastníků vlastními hodnotiteli celého AC. Psychodiagnostické metody, potažmo testy přinášejí pohled účastníka sama na sebe. Zatímco sociometrie je založena na hodnocení okolními účastníky.

Zařazení hodnocení okolními účastníky posiluje nejen další úhel pohledu princip vícero očí, ale současně posiluje i princip vícero očí. Nutné je však zohlednění vzájemné známosti účastníků. Validnější hodnotu má vzájemné hodnocení doposud neznámých osob.

- a) **Klasická sociometrie:** Úkolem klasické sociometrie je identifikace základních a vedlejších rolí v rámci sociálních pozic ve skupině. Její podání je poměrně emočně náročné, neboť požaduje přímé vyjádření k podávaným otázkám. Hroník (2002, s. 225) uvádí následující příklad otázky: „*Koho byste chtěli za svého šéfa a koho ne?*“ Použití klasické sociometrie je vhodné především u rozvojových AC.
- b) **Metaforická sociometrie:** Metaforická sociometrie je v porovnání se sociometrií klasickou citově méně náročná. Její poloha je situována více do podmiňovacího způsobu, využívá tedy formulací stylu „*kdyby*“ a podobně... Tato forma bývá užívána v rámci výběrových i rozvojových AC.
- c) **Testy sémantického výběru v sociometrii:** Testy sémantického výběru jsou specifické tím, že v rámci nichž jsou již definovány pojmy, které budou ve vztahu s hodnocenými osobami používány. Tyto pojmy jsou definovány v podobě protichůdných dvojic. Příkladem může být: týmový pracovník x individualista, kreativec x odpůrce nových trendů a změn, vůdčí osoba kolektivu x vyvrženec.

8 Assessment centrum v personální praxi podniku RETOS VARNSDORF s.r.o.

Tato kapitola je věnována sestavení konkrétního modelu Assessment centra pro cílovou skupinu pracovníků společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Vhodný prostor pro použití této metody nenastal samovolně, nýbrž je jedním z dílů celku, který tvoří nynější situaci ve společnosti. Ta současně prochází strukturovaným dvouletým vzdělávacím projektem, jehož realizace je pozitivním odrazem zdravého uvažování celé společnosti. Již dnes je totiž stanovována predikce dalšího počínání firmy, jejích plánů a způsobů udržení kroku s globálním vývojem v oblasti nových technologií a trendů.

Předmětem zájmu v zaměření na možný posun však není pouze okolní prostředí, respektive konfrontace RETOSU VARNSDORF s.r.o. s okolním trhem. Nyní jsou četné pohledy upírány i směrem do vnitřního firemního prostředí. Z čehož přirozeně vyplývají otázky týkající se bez okolků na správnost nastavení firemních procesů, zda je vedení skutečně tím silným, klíčovým orgánem, který celou společnost dokáže bezpečně vést a zdravě řídit její chod, úspěšně eliminovat a odrážet nástrahy přicházející z venku a zda zajistí perspektivu celé společnosti i do let budoucích.

Odrážem těchto otázek bylo stanovení specifické klíčové aktivity v celém vzdělávacím projektu právě pro řídicí skupinu TOP manažerů.

8.1 Charakteristika společnosti

Tato kapitola je zpracována na základě informací uvedených na webových stránkách společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. (RETOS VARNSDORF s.r.o., o nás [online].2011. <<http://www.retos.cz/onas.htm>>)

Společnost sídlí na severu Čech, v příhraniční oblasti na pomezí České republiky a Spolkové republiky Německo, ve městě Varnsdorf a to již od počátku dvacátého století. Právě tehdy zde založil Arno Plauert firmu nesoucí v názvu jeho vlastní příjmení, zabývající se výrobou varnsdorfských obráběcích strojů. Od roku 1915 je doložena i výroba horizontálních vyvrtávaček. Po druhé světové válce se firma stala součástí sdružení továren na výrobu obráběcích strojů s názvem TOS Varnsdorf. Vznik samostatné

společnosti RETOS VARNSDORF je datován k roku 1992, kdy firma převzala program střediska. Mimo poskytování generálních oprav však započala i vlastní vývoj strojů a jejich modernizaci prostřednictvím rozsáhlých rekonstrukcí, kterých za její sedmnáctiletou kariéru bylo představeno hned několik.

V současné době společnost RETOS VARNSDORF s.r.o. poskytuje komplexní portfolio služeb souvisejících s provozem horizontálních vyvrtávaček ve strojírenské výrobě. Nabízí nejen samotnou výrobu strojů, ale i částečné, střední či generální opravy včetně dodávky náhradních dílů, příslušenství a průvodní dokumentace. Rovněž nabízí i poradenské služby ve zmíněných oblastech. Cílové trhy produktů a služeb společnosti tvoří především tuzemsko a západní Evropa, v současné době však také Rusko, výjimkou ale není ani Čína, USA, Kanada či Austrálie.

RETOS VARNSDORF s.r.o. využívá vyspělou technologii v rámci informačních systémů, což se odráží ve vysoké kvalitě provedení zakázek i celkové úrovni poskytovaných služeb. Firma má již více než deset let zavedeny systémy řízení jakosti dle ISO 9001 / 14001.

Na webových stránkách společnosti můžeme najít její vizi o vlastní budoucnosti: *„Strategickým cílem společnosti je stabilní tvorba zisku v dlouhodobém horizontu. Dlouhodobá spokojenost zákazníků, korektnost a otevřená mysl jsou nezbytnou podmínkou takového cíle. Firma RETOS VARNSDORF s.r.o. chce být nadále moderní, stabilní a důvěryhodnou společností pro zaměstnance, dodavatele a zákazníky.“*

Firma nyní zaměstnává zhruba 77 pracovníků, kteří zde nacházejí uplatnění v rámci svého oboru a spadají do jednotlivých středisek (úseků). Celá společnost je vertikálně strukturována do manažerských úrovní.

8.2 Cílová skupina

Cílovou skupinu tvoří, jak již bylo zmíněno, TOP management společnosti a dále klíčoví THP⁶ pracovníci, jde tedy o vedoucí a řídicí orgán. V rámci již zmíněného dvouletého vzdělávacího projektu, se cílová skupina vzdělává i v oblasti měkkých, tedy v tzv. manažerských dovednostech. Pracovníci souhrnně jako skupina, ještě žádným strukturovaným vzdělávacím ani rozvojovým procesem neprošli. Se vzdělávacími kurzy

⁶ THP pracovník – technickohospodářský pracovník

zaměřenými na tuto tematiku mají osobní zkušenosti pouze 2 zástupci této skupiny, nabyté zkušenosti jsou pozitivního rázu.

Cílem celého vzdělávání jsou poměrně bezhraniční mety v podobě získání nových znalostí a dovedností, změna firemní kultury, zlepšení komunikace, týmové práce a zefektivnění řešení problému.

Tato témata jsou v personální praxi těmi nejčastějšími, kterým se firemní vzdělávání a rozvojové projekty věnují. Dosažení žádoucí úrovně komunikace a spolupráce v rámci skupiny však znamená intenzivní práci a dlouhodobý trénink. Nabytím či zlepšením stanovených schopností, by mělo být dostáno i celkovým požadavkům firmy na její vedení.

Skupina má následující složení:

- ekonomický ředitel
- obchodní ředitelka
- technický ředitel
- výrobní ředitel
- vedoucí nákupu
- vedoucí generálních oprav
- pověřenec pro jakost
- správce majetku
- prodejce
- personalistka

8.3 Zaměření AC

Na počátku celého vzdělávacího programu je vhodné určit výchozí úroveň všech jednotlivců, jejich schopností, dovedností a provést diagnózu osobnostních charakteristik. S přihlédnutím ke konkrétní problematice společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. je však především žádoucí hodnocení celé skupiny jakožto celku se zaměřením na určení stupně jejího rozvoje, silných a slabých stránek.

Assessment centrum bude mít následující účel:

- a) **Diagnostika jednotlivců:** AC bude koncipováno tak, aby stanovilo základní osobnostní profil, identifikovalo silné, slabé stránky a úroveň dimenzí manažerských kompetencí

konkrétního účastníka. Výsledkem bude diagnostika pracovníka z pohledu samostatné pracovní jednotky, nadřízeného a vedoucího pracovníka, ale i jako spolupracovníka.

- b) **Diagnostika skupiny:** Zaměření této části AC bude směřovat k mapování aktuální úrovně skupiny ve smyslu její funkčnosti, vnitřního souladu a plynulosti spolupráce a jejího vystupování vůči okolnímu firemnímu prostředí.
- c) **Určení směru dalšího rozvoje jednotlivců i skupiny:** Cílem AC bude rovněž získání dostatečných podkladů pro možnost určení dalšího rozvoje jednotlivců i celé skupiny. Výchozím parametrem pak budou individuální i skupinové silné a slabé stránky a požadavky na skupinu dle předpokladu dobře fungujícího TOP managementu.

8.4 Užité metody

Metody, které budou v rámci AC použity, primárně vycházejí ze samotného účelu, kterým je identifikace jednotlivců i skupiny. Jejich kombinace bude volena tak, aby výsledkem byl komplexní obraz úrovně klíčových individuálních dovedností konkrétního pracovníka, ale i celé skupiny.

- a) **Individuální metody:** Individuální metody podají výpověď o úrovni pracovních dovedností jednotlivých pracovníků.
- b) **Skupinové metody:** Protože si je skupina již nyní vědoma jistých „mezer“ a problematických míst v procesu jejího fungování, budou modelové situace strukturovány tak, aby nastavily zpětné zrcadlo, které objektivně vyhodnotí tato slabá místa, jejich rozsah a především poodhalí jejich možnou příčinu.
- c) **Psychodiagnostické testy:** Psychodiagnostických testy umožní vytvoření přehledu o osobnosti pracovníka a jeho charakterových vlastnostech jako takových. Ve vyšších manažerských pozicích hraje charakter významnou roli a ať již chceme či nikoliv, částečně předurčuje míru úspěšnosti pracovníka v konkrétních pracovních procesech a kompetencích.

8.5 Hodnotitelé

Skupina hodnotitelů - assessorů bude složena z celkem čtyřech variabilních osob tak, aby byl zajištěn reliabilní pohled na jednotlivce i celou skupinu. Tři z celkového počtu hodnotitelů budou zástupci externí firmy, kteří jsou specialisty v daném oboru. Dva z těchto pozorovatelů skupinu již znají a mají utvořený základní náhled na její jednotlivce i na skupinu jako celek. Třetí externí hodnotitel se setká s danou skupinou na AC poprvé. Základní informace o skupině i jednotlivcích obdržel od svých dvou kolegů. Čtvrtý hodnotitel je zástupcem společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

a) První- externí hodnotitel:

- muž, 48 let, vysokoškolské vzdělání (VŠE v Praze)
- lektor a kouč
- přes 20 let praxe v oblasti managementu a řízení firmy
- odborné zaměření: lektorská a poradenská činnost v oblasti managementu a marketingu, vedení lidí a jejich motivace, řízení projektů změny, metody týmové práce, metody řízení lidí podle rolí a způsobilostí, metody procesního řízení, řízení vztahu a obchodu v období krize, krizové vedení firem, řízení vztahů se zákazníky, řízení obchodního týmu, zákaznický přístup, zpracování žádostí o dotace z prostředků Evropských fondů, řízení projektů financovaných z Evropských fondů
- senior assessor – za svou praxi absolvoval již několik desítek AC, bude se účastnit přípravy AC, zadává modelové situace, zaměřovat se bude na pracovní dovednosti a schopnosti hodnocených, jejich profesní výstup, hodnocené zná

b) Druhý- externí hodnotitel:

- muž, 30 let, vysokoškolské vzdělání (UK Praha)
- lektor, trenér a psycholog
- lektorská činnost v oblasti outdoorových aktivit, vedení lidí a jejich motivace, řízení vztahu a obchodu v období krize, řízení vztahu se zákazníky, řízení obchodního týmu, zákaznický přístup, přesvědčování, argumentace a vyjednávání, profesní diagnostika - osobnostní testy, osobnostní typologie, psychodiagnostická analýza

- senior assessor – za svou praxi absolvoval již několik desítek AC, profesně je zaměřen především na oblast psychodiagnostiky a osobnostní typologie, bude se účastnit přípravy AC, zadává modelové situace, psychodiagnostické testy, zaměřovat se bude především na psychodiagnostickou část AC a na osobnostní charakteristiku jako takovou, s hodnocenými se setká prvně

c) Třetí- externí hodnotitel:

- žena, 25 let, střední vzdělání s maturitou (v současné době v posledním ročníku bakalářského studijního oboru na TUL)
- pomocný lektor, obchodní konzultant a projektový manažer
- junior assessor – za svou praxi absolvovala pouze několik AC, velmi dobrá znalost teoretického zázemí, navrhovatel celého AC, zadává některé modelové situace, hodnocené zná, zaměřovat se bude na hodnocení osobnostní charakteristiky a celkového výstupu hodnocených

d) Čtvrtý- interní hodnotitel:

- muž
- ředitel společnosti
- s AC nemá zkušenosti, velice dobře zná pracovní prostředí hodnocených i hodnocené samotné, je spíše přihlížejícím, osvětluje výsledky hodnotitelů v kontextu s jeho znalostmi firemních procesů i hodnocených.

Příprava hodnotitelského týmu proběhne v rozsahu jednoho dne. Zaměřena bude na definici cíle a účelu hodnocení, vymezení cílové skupiny – tedy jednotlivců a skupiny jako celku, přesnou strukturalizaci použitých metod, zkušební zadání, projití záznamových archů a vymezení rolí jednotlivých hodnotitelů.

e) Pomocný koordinátor:

- žena, 27 let, střední vzdělání s maturitou (obchodní akademie)
- pomocný lektor, obchodní konzultant a projektový manažer
- pomocný koordinátor- organizační zabezpečení plynulosti průběhu AC, pomocné aktivity při realizaci diagnostických testů

8.6 Organizační zajištění AC

Organizačně bude zajištěno následující.

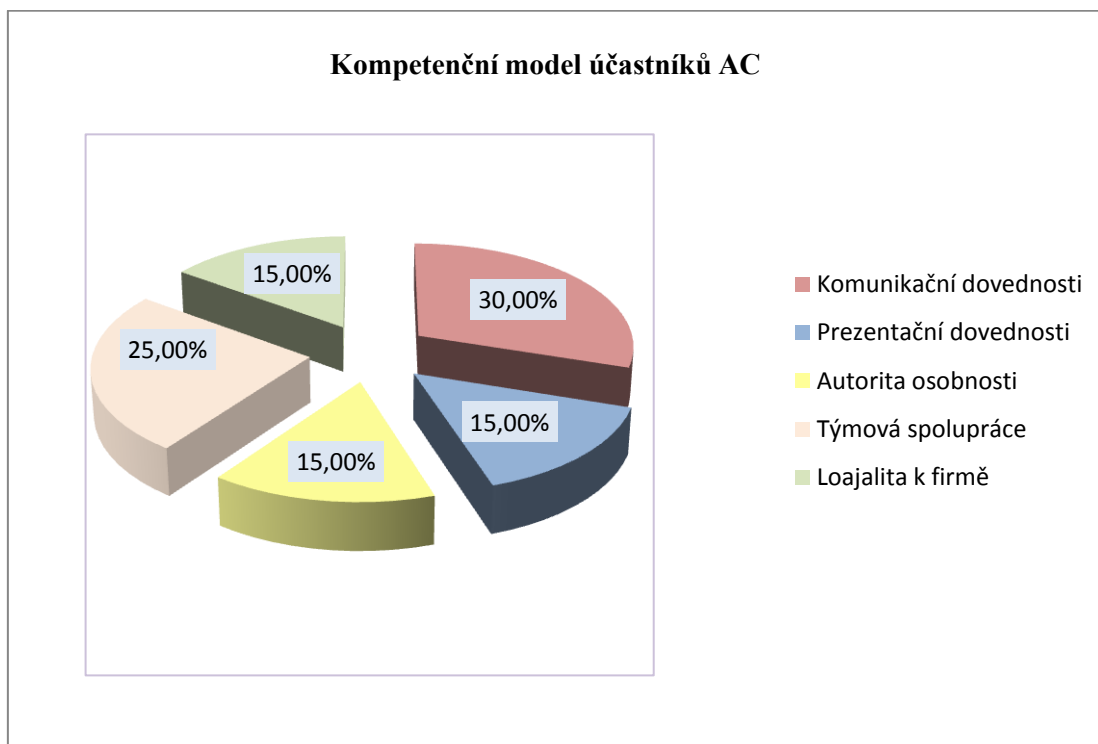
- a) **Místo realizace:** Místem realizace budou prostory společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. Znamé prostředí hodnoceným částečně pomůže odbourat možnou nervozitu a případný strach z něčeho nového. AC bude probíhat ve dvou oddělených místnostech tak, aby v hlavní místnosti mohly probíhat modelové situace a v druhé vedlejší, byly současně realizovány psychodiagnostické testy. Poblíž místností, kde bude samotné AC realizováno, je k dispozici sociální zařízení a odpočinkové prostory s občerstvením.
- b) **Časová dotace:** Délka AC vychází z jeho celkového rozsahu a použitých metod. Vzhledem k zahrnutí hodnocení individuálních, ale i skupinových vlastností bude AC dotováno jedním a půl dnem. Stěžejní část AC proběhne první den, kdy bude jedna část dne zaměřena na hodnocení jednotlivců, druhá na hodnocení skupiny. Na závěr budou zařazeny psychodiagnostické a sociometrické testy. V následujícím půl dni budou realizovány pohovory.
- c) **Personální rozvržení skupiny:** Účastníci budou rozděleni do dvou skupin vždy po pěti. Časový harmonogram bude pro obě skupiny sestaven tak, aby se vždy všichni hodnotitelé mohli věnovat buď jedné či druhé skupině v plném počtu. Modelové situace tak nepoběží souběžně pro jednu i druhou skupinu, nýbrž se skupiny budou střídát.
- d) **Seznámení hodnocených s plánovaným AC:** Všichni, kteří AC projdou, budou s jeho plánovanou realizací srozuměni nejpozději deset dnů před datem jeho vlastního konání. Předjdeme tak možné absenci hodnocených a umožníme jim patřičnou přípravu. Samotné seznámení proběhne formou power pointové prezentace, která bude obsahovat definici metody AC a následně bude vysvětlen účel jeho realizace. Na závěr bude ponechán prostor pro možné dotazy a diskusi k tématu. Cílem bude hodnoceným vyvrátit případné obavy z důsledků plynoucích z hodnocení. V optimálním případě budou z tohoto informačního setkání budoucí hodnocení odcházet srozuměni s vhodností realizace AC, se zdravou zvědavostí a těšením se na jeho absolvování. Na tomto setkání budoucí hodnocení obdrží pozvánku na plánované AC se základním časovým rozvržením a potřebnými informacemi.

- e) **Příprava potřebných materiálů:** V rámci této části organizačního zajištění budou připraveny veškeré listinné i elektronické materiály. Od psacích potřeb pro jeho účastníky (bloky, tužky), materiálu potřebnému k plnění úkolů (flipchartové papíry, fixy, nůžky...), technického zajištění (notebooky, projekční plátno, flipchart, videokamera) až po záznamové archy určené hodnotitelům.
- f) **Samotná realizace AC:** viz dále
- g) **Vyhotovení a interpretace výstupů z aplikovaného AC:** viz dále

8.7 Kompetenční model jednotlivců i skupiny

Abychom dokázali AC skutečně dobře zacílit, je nejprve nutné jasně definovat procesy, které budou v rámci AC sledovány. V tomto případě půjde o klíčové pracovní kompetence všech členů skupiny a následně o kompetence skupiny jako celku. Tyto kompetence znázorňují konkrétní kompetenční modely.

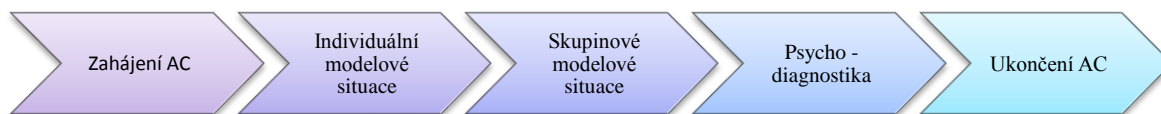
Graf. č. 1 Kompetenční model účastníků AC



Zdroj: autor práce

8.8 Realizace modelového Assessment centra

Obr. č. 2 Proces průběhu stěžejní části AC



Zdroj: autor práce

Celé AC bude koncipováno do jednoho a půl dne. Stěžejní část se odehraje v dnu prvním, kdy budou jeho účastníci zcela vyčleněni z běžného pracovního procesu a celý bude vyhrazen pouze na absolvování AC. V následujícím dnu absolvuje každý účastník již pouze pohovor v rámci jeho běžné pracovní doby. Stavba AC je zvolena tak, aby jeho průběh zcela odpovídal logické posloupnosti jednotlivých aktivit s přihlédnutím k přibývajícím únavě. Současně bude celý harmonogram upraven tak, aby nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám.

Tab. č. 3 Návrh harmonogramu AC

HARMONOGRAM AC	
Skupina A	Skupina B
8.00 – 8. 20 Zahájení AC	
8.30 – 11. 00 I. Individuální modelová situace I. Psychodiagnostický dotazník	
11. 05 – 12. 35 II. Individuální modelová situace II. Psychodiagnostický dotazník	
12. 35 – 13. 00 Oběd	
13. 00 – 14. 00 II. Individuální modelová situace	
14. 00 – 14. 50 Skupinová modelová situace	14. 00 – 14. 40 III. Psychodiagnostický dotazník

15.00 – 15.40 III. Psychodiagnostický dotazník	15.00 – 15. 50 Skupinová modelová situace
16. 00 – 16. 40 IV. Psychodiagnostický dotazník	
17.00 – 17. 15 Ukončení programu	

Zdroj: autor práce

Zahájení AC je vstupní branou do celého programu, kdy dojde k představení účastníků a rekapitulaci účelu celého AC, sdělení zásad pravdivého počínání účastníka za účelem objektivních výsledků, projití časového harmonogramu, chodu a místa konání celého AC. Na závěr bude účastníkům popřáno mnoho úspěchu a hlavně nových a příjemných zážitků. Následně budou účastníci pro účely skupinových modelových situací losem rozděleni do dvou skupin po pěti osobách. Skupiny budou označeny písmeny A a B pro snadnější koordinaci.

Individuální modelové situace

a) Presentace

- Název modelové situace: Presentace sebe a firmy
- Předmět hodnocení: Prezentační dovednosti, neverbální projev, komunikační a vyjadřovací dovednosti, loajalita vůči firmě, styl myšlení
- Charakteristika: Účastník má za úkol prezentovat sebe a firmu.
- Materiální zajištění účastníka: Blok a psací potřeby
- Materiální zajištění hodnotitelů: Záznamové archy
- Časová náročnost: 15 minut

Zdroj: František Hroník

b) Hraní rolí

- Název modelové situace: Ocenění
- Předmět hodnocení: Autorita osobnosti, vedení lidí, zvládání odolání proti manipulaci

- Charakteristika: Účastník má projevít jednu ze základních manažerských schopností- poskytnutí pochvaly, vyvarovat se použití manipulativních taktik, úspěšně odolat manipulaci protistrany. Pro možnost opětovného shlédnutí klíčových momentů modelové situace je vhodné pořídit její videozáznam.
- Materiální zajištění hodnoceného: Blok a psací potřeby
- Materiální zajištění hodnotitelů: Záznamové archy, videokamera
- Speciální podmínky: Účinkování figuranta z řad hodnotitelů
- Časová náročnost: 15 minut

Zdroj: František Hroník

c) **Pohovor**

- Název modelové situace: Manažerský pohovor
- Předmět hodnocení: Osobnostní charakteristika, komunikační a vyjadřovací schopnosti, představy o profesní dráze, vlastní hodnotový systém,
- Charakteristika: V rámci pohovoru je účastníkovi kladena sada otázek. Otázky je možné naformulovat dle potřeby mapování určitých osobnostních či profesních charakteristik. Jde o metodu poměrně časově náročnou, což lze eliminovat paralelním průběhem více pohovorů na jednou. V tomto modelu budou pohovory na programu až následný den po stěžejní části AC. Současně budou realizovány dva pohovory v oddělených místnostech za přítomnosti dvou hodnotitelů.
- Materiální zajištění hodnoceného: Blok a psací potřeby
- Materiální zajištění hodnotitelů: Záznamové archy, videokamera
- Časová náročnost: 45 min

Zdroj: František Hroník

Skupinové modelové situace

a) **Modelová situace**

- Název modelové situace: Rytíři kulatého stolu
- Předmět hodnocení: Komunikační dovednosti, odolnost vůči stresu, týmová spolupráce, autorita osobnosti, procesní myšlení, schopnost řešení konfliktních situací

- **Charakteristika:** Jde o velice komplexní modelovou situaci, která podává široký pohled na jednotlivce a jeho roli v rámci skupiny, ale i na skupinu jako celek. Realizace této modelové situace je velice náročná pro její účastníky i pro hodnotitele. Optimální počet hodnotitelů je proto v přibližné výši jako počet členů hodnocené skupiny. Maximální počet účastníků skupiny je pět členů. Pro možnost opětovného shlédnutí celé modelové situace je vhodné pořídit její videozáznam. Účastníci mají za úkol na flipchartový papír nakreslit mapu panství. Jednotlivé informace, podle kterých lze celé panství vyobrazit jsou rozděleny do pěti ústřížků. Každý ze členů skupiny pak dostane jeden z těchto ústřížků. Informace z něj však nesmí nikomu ze svých kolegů ukázat, smí je pouze přechýst či přepsat. Každý z účastníků postupně sděluje jednotlivé informace ostatním, na základě toho dochází k postupné tvorbě mapy panství. V průběhu však často dochází k pocitům nesnázi, stresu z časového omezení i konfliktním situacím s kolegy.
- **Materiální zajištění hodnocených:** bloky, psací potřeby, fixy, flipchartový papír, ústřížky se zadáním
- **Materiální zajištění hodnotitelů:** Záznamové archy, videokamera
- **Časová náročnost:** 50 minut

Zdroj: společnost NTI – consulting, s.r.o.

Psychodiagnostické testy

a) Dotazník I.

- **Název psychodiagnostického testu:** Dotazník manažerských kotev
- **Předmět hodnocení:** Tzv. kariérová kotva vycházející z vnímání vlastního talentu, motivů a hodnotového systému hodnoceným.
- **Charakteristika:** El H. Schein zjistil, že každý zaměstnanec si vytváří své profesionální pojetí pracovního místa (jeho rozvíjení, stabilizace, usměrňování), které vychází ze třech základních oblastí. Z představy o vlastním talentu a schopnostech (vychází z dosavadní zkušenosti). Z představy o vlastních motivech a potřebách, které jsou hnacím motorem našeho snažení (vychází ze sebepoznání a četnosti zpětných vazeb). Z představy o vlastním systému hodnot a postojů (vychází ze srovnání sebe, norem zaměstnavatele a vykonávanou prací). Celkem rozlišujeme pět kariérových kotev. Kotvu technicko- funkčních kompetencí, manažerských kompetencí, kotvu jistoty, kreativity, autonomie a nezávislosti.

- Materiální zajištění hodnocených: Předtištěný list, psací potřeby
- Materiální zajištění hodnotitelů: Podklady pro správné vyhodnocení dotazníku
- Časová náročnost: 25 minut

Zdroj: společnost NTI – consulting, s.r.o.

b) Dotazník II.

- Název psychodiagnostického dotazníku: Eysenckův osobnostní test
- Předmět hodnocení: Tvorba základního osobnostního profilu určující míru introvertnosti/ extrovertnosti a lability/ stability, čímž konkrétního hodnoceného identifikuje jako sangvinika, cholerika, melancholika či flegmatika.
- Charakteristika: Eysenckův osobnostní test je jedním z psychodiagnostických nástrojů sloužící ke konkretizaci a charakterovému vymezení testované osoby.
- Materiální zajištění hodnocených: Zadání testu, test s předtištěnými otázkami a tabulkami pro odpověď
- Materiální zajištění hodnotitelů: Postup vyhodnocení testu, PC pro zpracování výsledků
- Časová náročnost: 30 minut

Zdroj: společnost NTI – consulting, s.r.o.

c) Dotazník III.

- Název psychodiagnostického dotazníku: Learyho test interpersonální diagnostiky
- Předmět hodnocení: 8 respektive 16 interpersonálních charakteristik a osobního projevu.
- Charakteristika: Test je ceněn především pro velice jasné vyjádření názoru na osobnost a vzájemným provázáním definovaných charakteristik. Jeho použití je vhodné skombinovat, ještě s dalším psychodiagnostickým testem, čímž dosáhneme utvoření komplexní výpovědi o hodnocené osobě.
- Materiální zajištění hodnocených: Zadání testu, test s předtištěnými otázkami a tabulkami pro odpověď
- Materiální zajištění hodnotitelů: Postupu vyhodnocení testu, PC pro zpracování výsledků
- Časová náročnost: 40 minut

Zdroj: František Hroník, 2002

d) **Dotazník IV.**

- Název psychodiagnostického dotazníku: Belbinův test týmových rolí
- Předmět hodnocení: Určuje, které role jsou v týmu zastoupeny, v jakém poměru a kterou konkrétní osobou.
- Charakteristika: Prostřednictvím testu provádíme individuální diagnostiku jednotlivých členů týmu mapující zastoupení funkcí, které předurčují efektivní životaschopnost každého týmu. Diagnostika vychází z dlouholetých studií a výzkumů manažerů a manažerských týmů z celého světa Dr. Meredithem Belbinem. Dr. Meredith Belbin na základě získaných poznatků stanovil devět základních rolí, které by měly být v týmu zastoupeny. Počet rolí se však nemusí být roven počtu členů v týmu. Dle velikosti každého týmu zastupuje jednotlivý člen i příslušný počet rolí.
- Materiální zajištění hodnocených: Zadání testu, test s předtištěnými otázkami a tabulkami pro odpověď
- Materiální zajištění hodnotitelů: Postupu vyhodnocení testu, PC pro zpracování výsledků
- Časová náročnost: 40 minut

Zdroj: společnost NTI – consulting, s.r.o.

Ukončení AC je velice nutné dodržet. Prostřednictvím něho je vhodné vyjádřit poděkování všem jeho absolventům. Současně nám dává možnost získání okamžité zpětné vazby, vidíme tak, zda splnil či se oddálil od očekávání jednotlivých účastníků a předurčuje, zda bude jeho předpokládaná příští realizace přijímána kladně či nikoliv. I s možným drobným časovým odstupem (maximálně do tří dnů) od samotné realizace, je vhodné jeho absolventy požádat o vyplnění hodnotícího dotazníku na celé AC. Dotazník by neměl být příliš dlouhý, ale nesmí opomenout i fakta, jako je spokojenost s časovým rozvržením atd.

9 Výstupy z aplikovaného AC a jejich využití

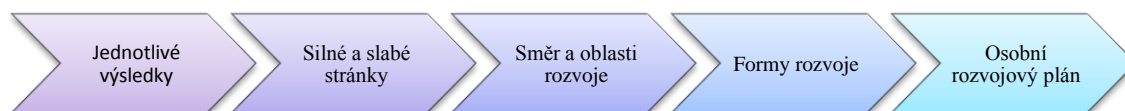
Zpracování výstupů a jejich adekvátní interpretace je nedílnou součástí každého AC. Úkolem takto zpracovaného dokumentu je shrnutí veškerých výsledků a důležitých parametrů, které z daného hodnocení vyplynuly. S výsledky je důležité dále pracovat, jen tak můžeme aplikované hodnocení efektivně využít.

V případě aplikace AC ve společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. je tvorba srozumitelných výstupů a následná práce s nimi, nosným pilířem celé jeho realizace. Zmonitorované fakty budou podkladem k následnému upravení interní směrnice týkající se práce s lidskými zdroji ve společnosti. Hlavní účel však tkví ve využití výstupů pro skupinu absolventů AC, tedy pro TOP management a klíčové zaměstnance společnosti. Výsledky zmapují aktuální stav nejdůležitějších kompetencí jednotlivců i celé skupiny a na jejich základě bude stanoven postup ve strukturovaném vzdělávání a rozvoji tohoto týmu.

9.1 Výstupy jednotlivce a jejich využití

Celý proces, který bude následovat po vlastní realizaci AC lze charakterizovat následujícími body:

Obr. č. 3 Proces práce s výsledky hodnocení jednotlivců



Zdroj: autor práce

- a) **Interpretace jednotlivých výsledků:** Výsledky budou zpracovány do textového dokumentu. Tento dokument bude obsahovat jméno a příjmení absolventa, datum narození, pracovní pozici, místo a datum konání AC. Následně budou ve formě souhrnných tabulek, grafů a příslušných slovních vyjádření interpretovány výsledky jednotlivých modelových situací. Textový dokument s výsledky bude absolventovi předán osobně. Za tímto účelem bude absolvent s časovým předstihem pozván na setkání a jedním z hodnotitelů. V rámci setkání hodnotitel s absolventem celý textový

dokument projde a zaznamenané údaje vysvětlí. Absolvent bude mít možnost okamžitého objasnění případných nesrovnalostí.

- b) **Zaměření na silné a slabé stránky:** V rámci již zmíněného textového dokumentu budou v závislosti na interpretovaných výsledcích z jednotlivých modelových situací formulovány silné a slabé stránky absolventa. V tomto momentě může dojít ke konfrontaci názorů konkrétního jedince na své silné a slabé stránky s výsledky hodnocení.

- c) **Určení směrů a oblastí dalšího rozvoje:** V návaznosti na předešlé dva kroky bude formulován další postup. Absolvent AC dostal před samotným zahájením informaci, proč k realizaci AC dochází. Po ukončení AC může zavládnout atmosféra, „že je úkol splněn“. Skutečnost je, ale úplně obrácená. AC bylo vstupem do nového procesu, který bude ve společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. zaveden. Pro individuální článek celého řetězce, kterým je zaměstnanec společnosti pak bude mít v tomto procesu své místo a jasně definovanou cestu. Výsledky nám tedy ukazují, kam tyto cesty budou směřovat.

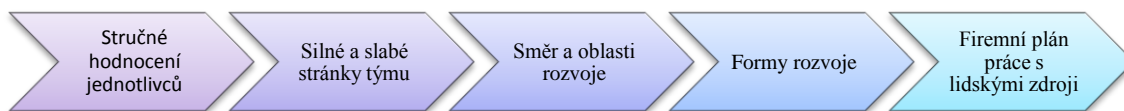
- d) **Stanovení forem rozvoje:** Hodnotitel se v průběhu setkání s absolventem pobaví o možných formách, jak rozvoj jeho konkrétní osobnosti realizovat. Absolvent, tak bude seznámen se škálou současných trendů v práci s lidskými zdroji s pohledu jeho uživatele. Absolvent může vyjádřit své názory na jednotlivé nástroje, které hodnotitel interpretuje vedení společnosti.

- e) **Sestavení osobního rozvojového plánu:** K tomuto kroku pravděpodobně nedojde při příležitosti realizace výše uvedených bodů. Bude k tomu vhodné sezení uskutečnit zvlášť a konkrétního pracovníka seznámit s obsahem, který bude naplní. Rozvojový plán se bude postupně upravovat, na jeho začátku je však nutné stanovit vizi a optimální cíl, kterého budeme chtít dosáhnout. Následně budeme definovat cíle dílčí. V druhé fázi zvolíme postupy a cesty, kterými bude cílů dosaženo. Po stanovení cílů a cest, jak je dosáhnout se pokusíme zmapovat zdroje a prostředky, které bude nutné zajistit tak, aby bylo možné plán realizovat.

9.2 Výstupy týmu a jejich využití

S výstupy hodnocení celého týmu je situace obtížnější, než u jednotlivců. Pohled musí být komplexní a přesto by neměl opomínat veškeré důležité prvky. Práci s výstupy hodnocení týmu lze opět rozčlenit do základních bodů. Nejprve je nutné podotknout, že výstupy budou interpretovány nejen týmu jako takovému, ale především řídicímu orgánu společnosti. V případě společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. je situace specifická tím, že členové skupiny tvoří vedení společnosti. Interpretace a práce s výsledky z pohledu týmu jako celku je obsahově náročná. Za tímto účelem je nutné počítat s více samostatnými setkáními.

Obr. č. 4 Proces práce s výsledky hodnocení



Zdroj: autor práce

- a) **Stručné zhodnocení jednotlivců:** Nejprve se v krátkosti představíme výsledky jednotlivců z týmového pohledu. Upozorňuji však zároveň na nutnost opatrného nakládání s tím, co před celým týmem interpretovat a co nikoliv. Pakliže celé AC proběhlo v zcela otevřené, bezpečné atmosféře, je nutné dojem bezpečí zachovat i při interpretaci citlivých údajů. Podpoříme tím vzájemnou důvěru mezi týmem účastníků a hodnotitelů.
- b) **Silné a slabé stránky týmu:** Velice důležité je přesně a jasně shrnout silné a slabé stránky celého týmu. S těmito informacemi je možné následně pracovat prostřednictvím přidělení priorit v oblasti stránek slabých a v plánování jejich odstraňování. Pokud situace dovolí, můžeme tým vyzvat k interaktivní formě debaty, kdy se budeme snažit hledat reálné situace, do kterých se tým dostává a ve kterých se silné i slabé stránky projevují.
- c) **Směr a oblasti rozvoje:** Při určování směrů a oblastí dalšího rozvoje budeme vycházet z předchozích dvou bodů. Konkrétní oblasti, ve kterých se tým bude dále rozvíjet je vhodné rozebrat na schůzce určené pouze tomuto účelu. Vše je nutné konfrontovat s finančními možnostmi firmy. Stejně jako je tomu v procesu práce s individuálním

výsledkem, nejprve formulujeme nejvyšší cíle vycházející z vizí. Následně přicházejí na řadu cíle dílčí a cesty k těmto cílům vedoucí. Neopomenout nelze především v tomto případě zdroje. Aby byl celý připravovaný proces a především jeho realizace funkční a efektivní, znamená to intenzivní a dlouhodobý trénink. Z oblasti nutných zdrojů musíme mít k dispozici dostatek financí, prostory, externího poradce atd.

d) **Formy rozvoje:** Konkrétní formy rozvoje může navrhnout zástupce hodnotitelů. Vychází však z nastavených oblastí, ve kterých se bude tým dále intenzivně vyvíjet a kterým se chce věnovat. Konečné rozhodnutí by však mělo být v rukou samotného týmu. Pro lepší představu je možné uvést ukázky z jednotlivých forem využívaných v rámci práce s lidskými zdroji, čímž dosáhneme i růstu motivace k realizaci rozvojového plánu.

e) **Sestavení firemního plánu práce s lidskými zdroji:** Sestavení koncepčního rozvojového plánu celé společnosti je vyvrcholením celého záměru realizace AC na půdě společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. Nicméně již v tuto chvíli je nakročeno dobrým směrem. A tím je vědomí nutnosti dynamického posunu v rámci práce s lidskými zdroji společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o. Sestavení firemního plánu práce s lidskými zdroji vyžaduje velké množství vstupních dat. Stěžejní by v tomto případě měla být data získaná realizací AC, zároveň však i stanovené cíle. Tím je určeno rozhraní práce. Vstupní data z AC jsou základním stavebním kamenem stanovujícím výchozí úroveň. Definované cíle představují ideální stav na konci.

10 Závěr

Práce si předsevzala za cíl sestavit model Assessment centra pro konkrétní společnost s přihlédnutím k jejím individuálním potřebám a aktuální situaci a následně předestřít návrh efektivního využití výstupů a informací, které dané Assessment centrum přineslo.

Touto prací jsem chtěla vyzdvihnout důležitost neopomíjet lidské zdroje firmy, ale naopak s nimi pracovat a dále je rozvíjet v rámci dynamického vývoje firmy jako celku.

Ve společnosti, pro kterou je modelové Assessment centrum navrženo, není definován strukturovaný proces práce s lidskými zdroji. V současné době však stojí skupina TOP manažerů a klíčových zaměstnanců firmy před dlouhodobým vzdělávacím projektem. Absence strukturovaného plánu práce s lidskými zdroji je příčinou velice problematického koncipování vzdělávacího projektu, neboť chybí vstupní údaje o aktuálním stavu úrovně profesních dovedností jeho budoucích účastníků. Aplikace Assessment centra je efektivním řešením stávající situace, neboť přinese cenné údaje jasně mapující současnou situaci a úroveň jednotlivých pracovníků, ale i celého týmu v oblasti měkkých dovedností, ve kterých se zaměstnanci budou v rámci projektu vzdělávat.

Navržený model Assessment centra vychází především ze stanovených nejdůležitějších pracovních kompetencí jeho účastníků, které spoluutvářejí obraz dobře fungujícího manažera. Jeho struktura odpovídá požadavkům na hodnocení pracovníků z pohledu dvou rovin. První je rovina individuální, která hodnotí konkrétního pracovníka jako samostatně fungující jednotku. Skupinu TOP manažerů a klíčových zaměstnanců firmy chápu jako nejdůležitější orgán celé společnosti, který udává směr vývoje a zaměření celé firmy. V těchto důležitých otázkách je však nutné nalézt shodu a následně táhnout za jeden provaz. Z tohoto důvodu model současně reflektuje druhou rovinu pohledu, kterou je hodnocení celého týmu, jeho vyspělosti, úrovně a specifických potřeb. Práce neopomíjí ani vedlejší sounáležitosti úspěšné realizace Assessment centra v podobě organizačního zajištění.

Práce se po samotném návrhu Assessment centra věnuje výstupům, které z něj plynou. Právě tyto výstupy jsou nejcennější složkou pro stavbu koncepce plánovaného vzdělávacího projektu a následně celého procesu práce s lidskými zdroji v této firmě. Neboť je práce psána pro budoucí využití modelu Assessment centra, tak i část věnovaná

využití a práce s výstupy přináší pouze návrh postupu, jak s těmito cennými údaji následně pracovat.

Pevně věřím, že navržený model bude realizován a pomůže tak firmě nastartovat nový dynamický vývoj i v oblasti práce s jejími zaměstnanci.

11 Seznam literatury

1. Evangelu, J. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6
2. Faeber, Y. a. j. *Vedení lidí v praxi*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8
3. Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vydání, Brno: ERA GROUP SPOL, s.r.o., 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9
4. Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
5. Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
6. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier
7. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
8. Kubias, S. *Úvod do managementu – 2010*, Liberec 2010. 156 s. ISBN 978-80-7372-554-9
9. Kyrianová, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*, 1. vydání, Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7
10. Montag, P. *ASSESSMENT CENTRE*, 1. vydání, Praha: PRAGOEDUCA, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5
11. NTI – consulting, s.r.o. - interní materiály
12. RETOS VARNSDORF s.r.o. [online]. [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.retos.cz/onas.htm>>
13. Vaculík, M. *Assessment centrum*, 1. vydání, Praha: NC Publishing, a.s., 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7
14. Vajner, L. *Výběr pracovníků do svého týmu*, 1. vydání, Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 80-247-1739-5
15. Weather, W. a. j. *Lidský faktor*, 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

12 Přílohy

Seznam příloh

- Příloha 1 – Ukázka zadání individuálních modelových situací – Prezentace, hraní rolí
- Příloha 2 – Ukázka zadání a správného řešení skupinové modelové situace – Rytíři kulatého stolu
- Příloha 3 – Ukázka psychodiagnostického testu – Dotazník kariérových kotev
- Příloha 4 – Ukázka psychodiagnostického testu – Eysenckův osobnostní test
- Příloha 5 – Ukázka psychodiagnostického testu – Learyho test interpersonální diagnostiky
- Příloha 6 – Ukázka psychodiagnostického testu – Belbinův test týmových rolí

Příloha 1

Ukázka zadání individuálních modelových situací – Presentace, hraní rolí

Assessment centrum manažerů a klíčových zaměstnanců společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Individuální modelová situace I. – Presentace sebe a firmy

Zadání: Presentujte svou firmu a svoji roli v ní.

V rámci presentace odpovězte na níže uvedené čtyři otázky.

- Co přináším firmě
- Co přináší firma mně
- Co firmě schází k excelenci
- Má nejlepší zkušenost, kterou chci předat druhým

Délka trvání presentace: 4 minuty

Délka přípravy: 8 minut

Assessment centrum manažerů a klíčových zaměstnanců společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Individuální modelová situace II. – Hraní rolí - Ocenění

Zadání: Vaším úkolem je pochválit podřízeného za něco konkrétního, za co to bude je na Vás. Podřízeného Vám bude hrát jeden z Vašich hodnotitelů, který má za úkol Vám situaci nijak nezlehčovat.

Délka trvání presentace: 5 minut

Délka přípravy: 7 minut

Příloha 2

Ukázka zadání a správného řešení skupinové modelové situace – Rytíři kulatého stolu

Assessment centrum manažerů a klíčových zaměstnanců společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Skupinová modelová situace – Rytíři kulatého stolu

Zadání: Každý z Vás nyní obdrží ústřížek s informacemi. Tento ústřížek nesmíte nikomu z Vašich kolegů ukázat. Informace z něj můžete pouze přečíst, přepsat či interpretovat jakýmkoliv jiným způsobem.
Vaším úkolem je nakreslit mapu panství.

Délka trvání modelové situace: 45 minut

Délka přípravy: bez přípravy

Rytíři kulatého stolu – informace 1:

Majitel koní sídlí vedle panství, kde se pěstuje pšenice.
Percival chová bílé krysy.
Rytíř, který bydlí v nejmenším hradu, chová jestřáby.
Jen jeden z hradů v kraji je situován na východní straně.
Rytíř, který sídlí vedle Artuše, užívá v boji meč s runami.
Na nádvoří hradu s předsunutou věží jsou bílé krysy.

Rytíři kulatého stolu – informace 2:

Na panství rytíře, který chová koně, se pěstuje vinná réva.
Lancelot sídlí vedle hradu s nedobytnou citadelou.
Jedním z vašich skupinových úkolů je rozhodnout, kdo používá v boji obouruční skotský meč.
Artušův soused chová jeleny.
Hrady v kraji stojí v půlkruhu.
Jedním z vašich skupinových úkolů je rozhodnout, na jakém panství se pěstují brambory.

Rytíři kulatého stolu – informace 3:

Každý rytíř bydlí v jiném hradu.
Na panství rytíře Gawaina se pěstuje žito.
Ve zbrojnici hradu s velkou předsunutou věží je jednoruční meč pro jeho pána.
Morgan sídlí vedle Lancelota.
Každý rytíř chová jiný druh zvířete.
Meč Excalibur je ve zbrojnici největšího hradu.

Rytíři kulatého stolu – informace 4:

Vaše skupina má méně než tři úkoly.

Pouze jeden hrad v kraji je situován na západní straně.

Každý týden má podkoní v největším hradu schůzku s hezkou služebnou.

Každý z pěti rytířů užívá v boji jiný druh zbraně.

Osoba, chovající daňky, sídlí východně vedle hradu, kde se pěstuje ječmen.

Pouze Lancelot bydlí na západní straně kraje.

Rytíři kulatého stolu – informace 5:

Lancelot chová jestřáby.

Největší hrad má v kraji nejsevernější polohu.

Hrad s předsunutou věží je vedle hradu s padacím mostem.

Rytíř Morgan používá v boji výhradně kopí s červenou špičkou.

Na panství každého z rytířů se pěstuje něco jiného.

Artuš bydlí v největším hradu.

Správné řešení modelové situace – Rytíři kulatého stolu

The diagram shows the locations of the Round Table knights in a landscape. At the top center is a large pink castle with three towers and flags, labeled ARTUŠ. To its left is a yellow castle with two red-roofed towers, labeled GAWAIN. Below the pink castle is a grey stone castle with a single tower, labeled LANCELOT. To the right of the grey castle is a brown castle with a single tower, labeled PERCIVAL. In the center, between the pink and yellow castles, is a small brown castle with a single tower, labeled MORGAN. Each knight has a list of characteristics next to their name.

ARTUŠ

- Koně
- Vinná réva
- Největší hrad
- Meč Excalibur

GAWAIN

- Jeleni
- Žito
- Hrad s padacím mostem
- Meč s runami

PERCIVAL

- Krysy
- Brambory
- Hrad s předsunutou věží

MORGAN

- Daňci
- Pšenice
- Hrad s nedobytnou citadelou
- Kopí s červenou

LANCELOT

- Jestřábi
- Ječmen
- Nejmenší hrad
- Obouruční skotský meč

Příloha 3

Ukázka psychodiagnostického testu – Dotazník kariérových kotev

Assessment centrum manažerů a klíčových zaměstnanců společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Psychodiagnostický test – Dotazník kariérových kotev

Zadání: Přečtěte si pozorně každou otázku. Za otázkou následuje vždy pět možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo před příslušným písmenkem napište 1. Tu, která je na druhém místě, označte 2, a tak dále, až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 5, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena 5.
Snažte se odpovídat pečlivě a odpověď zaznamenávejte po zralé úvaze.

Příklad: Při cestě do zahraničí bych chtěl:

- 3 a) poznat místní pošty
- 1 b) koupat se v moři
- 4 c) ztratit ručník
- 2 d) být pozvaný na večeři
- 5 e) být okraden o zavazadla

Premýšlejte, zda jste se již v životě s podobnými situacemi setkali a jak jste v nich reagovali. Pokud tomu tak nebylo, pokuste se vybavit si situaci a vžít se do ní. Nejsou zde správné ani špatné odpovědi. Správná je každá odpověď, která pravdivě vystihuje vaše jednání.

Délka trvání testu: 30 minut

1. Která z následujících skutečností by vám vadila při výběru zaměstnání?

- a) hrozba možné ztráty zaměstnání
- b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí
- c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace
- d) převážně administrativní a řídicí činnost bez odborných úkolů
- nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu

2. Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?

- e) ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska
- f) odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním laserového systému řízení strojů

- g) ředitel ztrátové výrobní divize, který má dosáhnout zisku
- h) samostatný obchodní zástupce, jehož plat závisí na množství a rozsahu uzavřených smluv
- i) úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv

3. Která z uvedených změn by na vás nejhůře psychicky zapůsobila?

- a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem
- b) nadřízený si vymíní kontrolu nad takovou oblastí vaší činnosti, kterou jste dosud vykonávali samostatně
- c) váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace
- d) zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni
- e) nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste několik měsíců pracovali

4. Kterého z osobních úspěchů byste si nejvíce cenil(a)?

- f) založení a vybudování malé prosperující firmy, která ponese vaše jméno
- g) publikování článku v zahraničním odborném časopise
- h) překonání ekonomické krize v organizaci vašim vlastním přičiněním
- i) osamostatnění útvaru, který vedete, z velké organizace, a jeho převedení na soukromou bázi
- j) dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce

5. Cítil byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:

- a) udržením solidní pověsti a spolehlivost vůči klientům
- b) originálním přístupem, odlišným od konkurence
- c) schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu
- d) neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobků
- e) zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu

6. Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený?

- f) příležitost k vytvoření něčeho nového
- g) možnosti zvyšování odborné kvalifikace
- h) úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti
- i) co nejširší prostor pro rozhodování
- j) oporu v nesnázích

7. Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- a) spolehlivost a důvěryhodnost
- b) samostatnost
- c) sebejistota a rozhodnost
- d) odborné znalosti
- e) činnost a vytrvalost

8. O kterém z uvedených lidí byste se rád více dozvěděl?

- f) Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů
- g) John von Neumann, vynálezce počítače
- h) Lee Iacoca, známý manažer Fordových závodů a General Motors
- i) Jack Kerouac, autor knih o životě amerických tuláků
- j) James Herriot, autor knih o životě veterináře na anglickém venkově

Zdroj: společnost NTI – consulting, s.r.o.

Příloha 4

Ukázka psychodiagnostického testu – Eysenckův osobnostní test

Assessment centrum manažerů a klíčových zaměstnanců společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Psychodiagnostický test – Eysenckův osobnostní test

Zadání: Přečtěte si pozorně každou otázku a odpovězte na ni buď ani či ne. Po přečtení každé otázky si zkuste vybavit konkrétní situace z Vašeho běžného života a na základě toho zvolte příslušnou odpověď.

Své výroky zpětně neměňte, správný je ten první.

Délka trvání testu: 45 minut

Číslo	Otázka	ANO	NE
1.	Toužíte často po vzruchu kolem sebe?		
2.	Potřebujete často povzbuzení od přátel, kteří vám rozumí?		
3.	Jste obyčejně bez starostí?		
4.	Dělá vám značné těžkosti říct někomu „ne“?		
5.	Než se do něčeho pustíte, promýšlíte si to napřed?		
6.	Když řeknete, že něco uděláte, dodržíte vždy svůj slib, i kdyby to bylo spojeno s nepříjemnostmi?		
7.	Máte často střídavě dobrou a špatnou náladu?		
8.	Jednáte a mluvíte obyčejně rychle, bez dlouhého rozmyšlení?		
9.	Cítíte se někdy „bídě“ a ani nevíte proč?		
10.	Udělal byste skoro cokoli, jen abyste dokázal, že to dovedete?		
11.	Stáváte se najednou nesmělým, když chcete mluvit s cizí osobou, která vás nějak přitahuje?		
12.	Stává se vám občas, že se rozhněváte a neovládnete se?		
13.	Jednáte často pod vlivem okamžiku?		
14.	Trápíte se často nad tím, že jste udělal nebo řekl něco, co jste neměl?		
15.	Obyčejně raději čtete, než se setkáváte a mluvíte s lidmi?		
16.	Jste poměrně snadno dotčen?		
17.	Chodíte rád a často do společnosti?		
18.	Míváte občas myšlenky či nápady, o nichž byste si nepřáli, aby je jiní lidé znali?		
19.	Býváte někdy plný energie a jindy opět velmi ochablý?		
20.	Máte raději málo přátel, ale zato opravdových?		
21.	Oddáváte se často snění?		
22.	Když na vás někdo křičí, odpovídáte též křikem?		
23.	Trápí vás často pocity viny?		
24.	Jsou všechny vaše návyky dobré a žádoucí?		
25.	Dovedete se obyčejně ve veselé společnosti značně uvolnit a rozveselit?		
26.	Řekl byste o sobě, že jste přecitlivělý anebo, že žijete v napětí?		

Číslo	Otázka	ANO	NE
27.	Pokládají vás lidé za velmi živého člověka?		
28.	Když uděláte něco důležitého, máte pak často pocit, že jste to mohl udělat lépe?		
29.	Jste většinou tichý, když jste mezi lidmi?		
30.	Řeknete také někdy klep?		
31.	Honí se vám v hlavě myšlenky tak, že nemůžete spát?		
32.	Když se chcete něco dovědět, vyhledáte si to raději v knize než byste o tom s někým hovořil?		
33.	Míváte pocity bušení či svírání srdce?		
34.	Máte rád takový druh práce, při níž se musíte velmi soustředit?		
35.	Míváte záchvaty třesu či chvění?		
36.	Přihlásil byste se ke clu vždy vše, i kdybyste věděl, že celníci by na nic nepřišli?		
37.	Je vám protivný pobyt ve společnosti, kde si jeden dělá žerty z druhého?		
38.	Rozčílíte se snadno?		
39.	Máte rád činnost, která vyžaduje rychlé rozhodování?		
40.	Děláte si starosti z „hrozných věcí“, které by se mohly přihodit?		
41.	Pohybujete se pomalu a beze spěchu?		
42.	Přišel jste někdy pozdě na schůzku či do práce?		
43.	Míváte často děsivé sny?		
44.	Bavíte se s lidmi tak rád, že si neodpustíte žádnou příležitost dát se do řeči s cizí osobou?		
45.	Trpíte různými tělesnými bolestmi a trápením?		
46.	Byl byste hodně nešťastný, kdybyste se nemohl po většinu dne vídat s mnoha lidmi?		
47.	Řekl byste o sobě, že jste nervózní?		
48.	Jsou mezi vašimi známými lidé, které vůbec nemáte rád?		
49.	Řekl byste o sobě, že máte dost sebedůvěry?		
50.	Cítíte se snadno dotčen, když se na vás, nebo na vaši práci najdou chyby?		
51.	Bývá vám zatěžko opravdově se bavit v živé a veselé společnosti?		
52.	Trpíte pocity méněcennosti?		
53.	Dovedete snadno oživit poněkud nudnou společnost?		
54.	Mluvíte někdy o věcech, o nichž nic nevíte?		
55.	Děláte si starosti o své zdraví?		
56.	Děláte si rád legraci z druhých?		
57.	Trpíte nespavostí?		

Zdroj: společnost NTI - consulting, s.r.o.

Příloha 5

Ukázka psychodiagnostického testu - Learyho test interpersonální diagnostiky

Assessment centrum manažerů a klíčových zaměstnanců společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Psychodiagnostický test – Learyho test interpersonální diagnostiky

Zadání: Před sebou máte seznam tvrzení, jež charakterizují různé způsoby jednání lidí mezi sebou. Dále máte k dispozici záznamový list, do kterého budete zaznamenávat své odpovědi. Vaším úkolem je vybrat všechna tvrzení, o kterých se domníváte, že Vás nejlépe charakterizují.

Např. tvrzení číslo 1 zní: „Lidé mají o něm dobré mínění“. Jestliže si myslíte, že lidé mají o něm dobré mínění, udělejte na záznamovém listu do volného políčka za příslušným pořadovým číslem tvrzení křížek, tedy takto: 1. X. Jestliže si myslíte, že lidé o něm nemají dobré mínění, vepište do políčka nulu, tedy takto: 1. 0. Postupně budete vyplňovat všechna políčka, kterých bude celkem 128.

Některá tvrzení se skládají ze dvou částí, např.: 115. Jsem pyšný a samolibý. V takovém případě uděláte křížek pouze tehdy, jestliže charakterizují oba výrazy.

Váš první dojem je nejlepší, neuvažujte tedy příliš nad žádným tvrzením. Samozřejmě zde neexistují správné či nesprávné odpovědi, správná je každá pravdivá odpověď.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Lidé mají o něm dobré mínění. | 33. Odpovědný a spolehlivý. |
| 2. Dovede na lidi působit. | 34. Ostatní přijímají jeho vedení. |
| 3. Důvěřuje si. | 35. Dovede si sám sebe vážit. |
| 4. Hájí svá práva. | 36. Rád soutěží s ostatními. |
| 5. Je-li třeba, dovede být strohý. | 37. Neústupný, ale spravedlivý. |
| 6. Dovede být přímý a otevřený. | 38. Otevřeně kritický. |
| 7. Dokáže si stěžovat, když je třeba. | 39. Pochybovačný. |
| 8. Je opatrný, než začne důvěřovat. | 40. Tvrdohlavý. |
| 9. Smířlivý. | 41. Chybí mu sebedůvěra. |
| 10. Umí se podřídít. | 42. Většinou se přizpůsobí. |
| 11. Vděčný. | 43. Má velkou úctu k autoritě. |
| 12. Dovede si lidí vážit. | 44. Záleží mu na mínění ostatních. |
| 13. Ochotný spolupracovat. | 45. Příjemný a vlídný. |
| 14. Přátelský. | 46. Velmi společenský a přátelský. |
| 15. Ohleduplný. | 47. Citlivý a vlídný. |
| 16. Ochotný pomoci. | 48. Rád a s ochotou pečuje o druhé. |
| 17. Dělá dobrý dojem. | 49. Lidé si ho váží. |
| 18. Schopný řídit činnost ostatních. | 50. Rád přejímá odpovědnost. |

- | | |
|--|--|
| 19. Spoléhá na sebe a dovede se uplatnit. | 51. Nezávislý. |
| 20. Praktický. | 52. Dokáže odmítnout prosbu. |
| 21. Oblomný, když je to nutné. | 53. Jedná tvrdě, ale spravedlivě. |
| 22. Kritický k druhým. | 54. Jedná přímočaře a bez okolků. |
| 23. Nestrpí, aby ho někdo komandoval. | 55. Často nespokojený. |
| 24. Každému hned nevěří. | 56. Těžko se na něho dá udělat dojem. |
| 25. Upadá snadno do rozpaků. | 57. Plachý. |
| 26. Skromný. | 58. Snaží se nevybočit z mezí. |
| 27. Obdivuje své přátelé. | 59. Jen zřídka bývá podezřivý. |
| 28. Rád si dá poradit. | 60. Má rád, když se o něho někdo stará. |
| 29. Vyhýbá se konfliktům. | 61. Chce, aby ho měl každý rád. |
| 30. Laskavý, plný porozumění. | 62. Vždy přátelský. |
| 31. Umí ostatní povzbudit. | 63. Laskavý, dodává sebedůvěru. |
| 32. Přející a nesobecký. | 64. Neustále se snaží každému pomáhat. |
| 65. Často bývá obdivován pro své jednání. | 97. Stále chce každému radit. |
| 66. Rád poroučí. | 98. Chce ovládat ostatní. |
| 67. Spokojený sám se sebou. | 99. Vychloubačný. |
| 68. Vypočítavý, vychytralý. | 100. Myslí jen na sebe. |
| 69. Stále se prosazuje. | 101. Jízlivý a výsměšný. |
| 70. Nedůvěřivý. | 102. Neomaleně otevřený. |
| 71. Často mrzutý. | 103. Stále si na něco stěžuje. |
| 72. Těžko odpouští. | 104. Podezřivý. |
| 73. Silně ostýchavý | 105. Bojácný. |
| 73. Silně ostýchavý | 105. Bojácný. |
| 74. Obvykle ustoupí. | 106. Příliš povolný. |
| 75. Druzí mu často pomáhají. | 107. Chce být veden. |
| 76. Rozhodování přenechává jiným. | 108. Snadno se dá oklamat. |
| 77. Má sklon ke kompromisům. | 109. Každému se chce zavděčit. |
| 78. Velmi snadno si každého oblíbí. | 110. Má rád každého. |
| 79. Příliš soucitný. | 111. Příliš shovívavý. |
| 80. Příliš ochotný rozdávat. | 112. Slibuje víc než může splnit. |
| 81. Snaží se neúměrně o úspěch. | 113. Očekává od každého uctivý obdiv. |
| 82. Usiluje často o to, aby byl vedoucí. | 114. Neustále se snaží ovlivňovat ostatní. |
| 83. Dělá ze sebe lepšího než je. | 115. Pyšný a samolibý. |
| 84. Sobecký. | 116. Chladný a bezcitný. |
| 85. Nemá pochopení pro chyby druhých. | 117. Rád trestá ostatní. |
| 86. Má často zlost. | 118. Často nepřívětivý. |
| 87. Proti všemu se bouří. | 119. Zatrpklý. |
| 88. Často zklamaný. | 120. Nikomu nedůvěřuje. |
| 89. Stále se omlouvá. | 121. Cítí se neustále zahanben. |
| 90. Pasivní a neprůbojný. | 122. Nekriticky se podřizuje druhým. |
| 91. Zřídka kdy odporuje. | 123. Nesamostatný. |
| 92. Nedůvěřivý, a dychtivě se snaží vyhovět. | 124. Často napodobuje ostatní. |

Zdroj: společnost NTI – consulting, s.r.o.

Příloha 6

Ukázka psychodiagnostického testu - Belbinův test týmových rolí

Assessment centrum manažerů a klíčových zaměstnanců společnosti RETOS VARNSDORF s.r.o.

Psychodiagnostický test – Belbinův test týmových rolí

Zadání: Test je rozdělen do 7 částí. Každá část obsahuje 10 tvrzení. K dispozici máte 10 bodů pro každou část. Všechna 10 bodů rozdělíte mezi jednotlivá tvrzení. Čím více je pro vás tvrzení aktuální, tím větší počet bodů mu přiřadíte. Body zapisujete do přiloženého formuláře.

Časová délka testu: 30 minut

I. Čím mohu přispět k týmové práci:

10. Myslím, že rychle rozeznávám výhody nových příležitostí.
11. Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
12. Mohu dobře pracovat s různými lidmi.
13. Produkce nápadů je jedna z mých přirozených schopností.
14. Umím aktivovat lidi, když vycítím, že mají něco cenného k uskutečnění skupinových cílů.
15. Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal(a).
16. Technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
17. Jde-li o správnou věc, jsem připraven(a) jít i přes připomínky k jádru věci.
18. Obvykle jsem schopen/schopna sdělit, zda myšlenky nebo plán jsou reálné.
19. Mohu navrhnout rozumné alternativní řešení.

II. Pokud má nedostatky při práci v týmu, může to být, protože:

20. Nevyhovuje mi, když je jednání špatně strukturováno a špatně vedeno.
21. Hodnotím i ostatní, kteří mají platný názor, o kterém se ale dostatečně otevřeně nehovořilo.
22. Odmitám se vyslovit, pokud projednávána záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
23. Mám sklon příliš hovořit. Pokud ovšem skupina nepřechází na nové téma.
24. Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
25. Můj objektivní pohled způsobuje, že je pro mne obtížné, nadšeně se zapojit do spolupráce s kolegy.
26. Když se jedná o důležitý problém, jsem považován(a) za tvrdého a autoritativního.
27. Je pro mne příliš obtížné vést, protože příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
28. Mám sklon nechat se příliš vtáhnout do vlastních nápadů a tak ztrácím přehled, co se děje.
29. Odmitám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

III. Když jsem zařazen do projektu s dalšími lidmi:

30. Mám nadání ovlivňovat lidi bez toho, abych na ně tlačil(a).
31. Energicky bráním chybám nebo zanedbáním, která by znemožnila úspěch operace.
32. Vystupuji tak, aby bylo zřejmé, že jednání není ztrátou času nebo aby jednání neodbočilo od tématu.

33. Jsem považován(a) za člověka, který může přispět něčím originálním.
34. Ve všeobecném zájmu jsem vždy ochoten/ochotna se vrátit k dobrému návrhu.
35. Každý si může být jist, že zůstane sám/sama sebou.
36. Rychle rozeznám nové příležitosti.
37. Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
38. Věřím, že má rozhodovací kapacita může přispět ke správným rozhodnutím.
39. Dokážu spolehlivě vnést organizovaný přístup při řešení problému.

IV. Můj charakteristický přístup k týmové práci:

40. Nenápadně se snažím lépe poznat kolegy.
41. Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
42. Neodmítám porovnávat názory ostatních. Nevadí mi ani zastávat svůj názor, i když je menšinový.
43. Obvykle naleznu řadu argumentů k odvrácení nesprávných názorů.
44. Myslím, že mám talent pro realizaci akcí, pokud má být plán uskutečněn.
45. Raději obejdu běžné způsoby a otevírám cestu novému.
46. Do činností, které podnikám, vnáším perfekcionismus.
47. Rád(a) zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
48. Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
49. Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory.

V. Nacházím uspokojení v práci, protože:

50. Baví mě analýza situace a zvažování všech variant.
51. Rád(a) nalézám praktická řešení problémů.
52. Jsem rád(a), že podporuji dobré mezilidské vztahy.
53. Silně ovlivňuji rozhodování.
54. Rád(a) se setkávám s novými lidmi a s novými názory.
55. Podporuji lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
56. Jsem ve svém živlu, když mohu úkolu věnovat plné nasazení.
57. Vyhledávám příležitosti, ve kterých si mohu rozšířit rozhled.
58. Cítím, že velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
59. Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

VI. Pokud dostanu těžký úkol, který je třeba splnit v krátkém termínu:

60. Obvykle jsem úspěšný(á) bez ohledu na okolnosti.
61. Rád(a) si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
62. Chtěl(a) bych nalézt vlastní řešení a pak se pokusit prodat ho skupině.
63. Budu spolupracovat s osobou, která prokázala nejpozitivnější přístup.
64. Při plnění složitého úkolu stanovím, čím mohou jednotliví členové přispět.
65. Můj přirozený smysl pro naléhavost přispívá k zajištění plnění časového harmonogramu.
66. Věřím, že zachovám klid a budu schopen/schopna racionálního myšlení.
67. Bez ohledu na konfliktní tlaky budu prosazovat vše, co musí být uděláno.
68. V případě, že skupina nepůjde kupředu, ujmou se vedení.
69. Zahájím diskusi, aby se iniciovaly nové myšlenky a aby se tak daly věci do pohybu.

VII. Ve vztahu k problémům ve skupině:

70. Jsem schopen/schopna rázně reagovat, pokud lidé brání pokroku.
71. Někteří lidé mne kritizují, že příliš analyzuji.
72. Moje snaha kontrolovat, zda jsou všechny detaily v pořádku, není vždy vítána.
73. Nudím se, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
74. Je pro mne obtížné začít, pokud nejsou jasně stanoveny cíle.

75. Někdy mám problém vysvětlit složitou záležitostí.
 76. Uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám/sama.
 77. Myslím, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil(a).
 78. Inklinuji k pocitu, že ztrácím čas a že bych to sám/sama udělal(a) lépe.
 79. Váhám s vyjádřením svého názoru před lidmi, kteří mají moc a nebo s kterými se obtížně vychází.

Bodovací tabulka:

Část:	I.		II.		III.		IV.		V.		VI.		VII.	
	10		20		30		40		50		60		70	
	11		21		31		41		51		61		71	
	12		22		32		42		52		62		72	
	13		23		33		43		53		63		73	
	14		24		34		44		54		64		74	
	15		25		35		45		55		65		75	
	16		26		36		46		56		66		76	
	17		27		37		47		57		67		78	
	18		28		38		48		58		68		77	
	19		29		39		49		59		69		79	

Zdroj: společnost NTI – consulting, s.r.o.